

Louis-René VILLERMÉ (1782-1863)

chirurgien de la Grande Armée jusqu'en 1814, puis médecin civil,
auteur d'ouvrages d'économie sociale et politique

(1840)

Tableaux de l'état physique et moral des salariés en France

Un document produit en version numérique par Jean-Marie Tremblay, bénévole,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi

Courriel: jean-marie_tremblay@uqac.ca

Site web pédagogique : <http://www.uqac.ca/jmt-sociologue/>

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"

Site web: <http://classiques.uqac.ca/>

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi

Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

Cette édition électronique a été réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de :

Louis-René Villermé (1782-1863)

Tableaux de l'état physique et moral des salariés en France (1840)

Paris: Les Éditions La Découverte, 1986, 238 pp. Collections : Cahiers libres. Livre publié originalement en 1840 sous le titre: *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers dans les manufactures de coton, de laine et de soie*.

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 14 points.

Pour les citations : Times New Roman 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

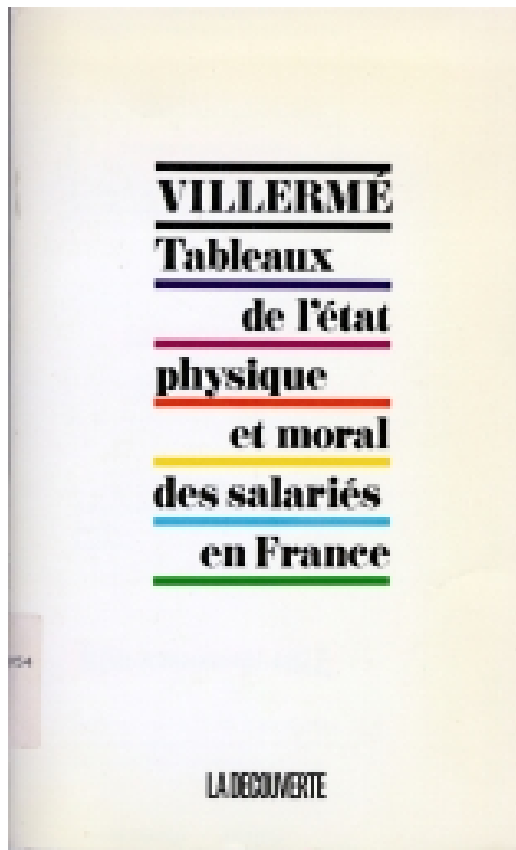
Édition numérique réalisée le 27 février 2006 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



Louis-René Villermé (1782-1863)

chirurgien de la Grande Armée jusqu'en 1814, puis médecin civil,
auteur d'ouvrages d'économie sociale et politique

Tableaux de l'état physique et moral des salariés en France (1840)



Paris: Les Éditions La Découverte, 1986, 238 pp. Collections : Cahiers libres. Livre publié originalement en 1840 sous le titre: *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers dans les manufactures de coton, de laine et de soi soie.*

Ont contribué à l'écriture de ce livre :

[Retour à la table des matières](#)

Denise Bernollin, Thierry Billet, Olivier Brunet, Gilles Butaud, Sylvie Catala, Monique Chapu, Pierre Daumas, Fabienne Doroy, Christian Estienne, Bernard Formenti, Pierre Fourcade, Élisabeth Fricchet-Thirion, Emmanuel Froissart, Jean-Michel Grandal, Jean-Jacques Guéant, Pierre Henry, Anne Hidalgo, Jean-François Jézéquel, Yves Jorand, Philippe Jubeaux, Brigitte Lasserre, Philippe Le Fur, Christian Lenoir, Mireille Miquelis, Frédéric Périn, Henri Poinsignon, Michel Ricochon, Sylviane Robertin, Jean-Christophe Sciberras, Agnès Soleilhac, Dominique Thefioux, Michel Théry, Roger Tiberghien, Vincent Vieille, Bertrand Wallon.

D'autres personnes aussi, par leurs informations et leurs conseils, nous ont aidés.

Table des matières

[Auteurs](#)
[Présentation du livre](#)
[Introduction](#)

Première partie. [Les limites du consensus](#)

Chapitre 1. [Le consensus existe, je l'ai rencontré](#)

[Le consensus dans la légalité](#)

[Une jungle bien accueillante](#)
[Du pain bénit](#)
[Un accord unanime](#)
[Un chantier exemplaire](#)
[En cas de nécessité](#)
[Attitude-sécurité](#)

[Le consensus dans l'illégalité](#)

[Un magnifique pied de nez à la loi](#)
[Complicité et clandestinité](#)
[Un seul syndicat](#)
[Courte ou longue durée](#)
[Moitié travail, moitié vacances](#)
[Maîtres à bord](#)
[Cumuls et combines](#)
[La Californie](#)

Chapitre 2. [Derrière le consensus, la soumission](#)

[La sujétion forcée du plus grand nombre](#)

[Une sélection rigoureuse](#)
[Super-supérette](#)
[Conduite forcée](#)
[Un uniforme pour supermarché](#)
[Renoncer à ses congés](#)
[Le dialogue éclaté](#)
[Les salles blanches](#)

[Des salariés sous contrôle informatique](#)
[Se soumettre... jusqu'où ?](#)
[Une décision inattaquable](#)

[L'exclusion des marginaux](#)

[Votre formation ne vous appartient pas](#)
[Abus de langage](#)
[Le travail est une fête](#)
[Les jolies standardistes](#)
[Autour de la Bible](#)
[De toute son âme](#)
[Les indésirables](#)

Deuxième partie. [Les bas-fonds](#)

Chapitre 3. [Zola n'est pas mort](#)

[C'est le cirque](#)
[La vie d'artiste](#)
[Des rats sur la viande](#)
[Des journées de dix-huit heures](#)
[Des apprentis... bon marché](#)
[Des saisonniers... à l'étroit](#)
[De la poussière pour tout salaire](#)

Chapitre 4. [Du bon usage de la flexibilité](#)

[Des PME innovantes sous contrôle](#)

[La bonne idée de M. Trottin](#)
[Papiers peints](#)
[Vite, photo !](#)

[Voyages en sous-traitance](#)

[L'entreprise en miettes](#)
[Les paumés du droit](#)
[Un chantier à Avoriaz](#)
[Coffrage glissant](#)
[Diff-Rap se met la tête sous l'aile](#)

[Les « entreprises dauphins »](#)

[Fort comme un Turc](#)

[Un hangar au fond d'une impasse](#)

Chapitre 5. [Mets-toi à ton compte](#)

[Des indépendants... sans liberté](#)

[Histoire de mandat](#)

[La mort d'un artisan](#)

[Une chute pas fatale](#)

[« Votre indépendance m'intéresse »](#)

[Des salariés de seconde zone](#)

[Les dents de La Louve](#)

Troisième partie. [Les petites guerres](#)

Chapitre 6. [À la poursuite du pouvoir](#)

[Quand les marchés sont partagés](#)

[Une SCOP épique.](#)

[Le robot et la mort](#)

Chapitre 7. [Du côté des salariés : de l'inconscience au sectarisme](#)

[L'inconscience d'un Comité d'hygiène et de sécurité](#)

[Le détournement des instances de représentation du personnel](#)

[Un comité d'entreprise « bidon »](#)

[Une déléguée CGT... de complaisance](#)

[Les intérêts du syndicat avant ceux des travailleurs](#)

[La « période rose »](#)

[« Halte à la casse »](#)

[« Casse à la halte »](#)

Chapitre 8. [Du côté des employeurs : PATERNALISME](#)

[Bataille à Llity-ville](#)

[« Je compte sur vous tous »](#)

[Les chevaliers du XXe siècle](#)

Chapitre 9. [Du côté des employeurs : répression](#)

[Guerre entre les couverts](#)
[Libres élections... et K.O. par abandon de deux délégués](#)
[Ramona](#)

Chapitre 10. [Du côté des employeurs : licencier, c'est facile](#)

[Du danger d'être malade](#)
[Faut-il le crier sur les toits ?](#)
[Mme Laferté, la société BUTE et quelques inspecteurs du travail](#)
[Nettoyage par le vide](#)

Chapitre 11. [Émergence de nouvelles luttes](#)

[Un hiver en Savoie](#)
[Intérim et câblage](#)
[La petite grève](#)
[Bataille en pharmacie](#)
[La dignité des gardiens de tour](#)
[L'informatique et l'incompétence](#)

Chapitre 12. [La négociation retrouvée](#)

[La dernière réunion](#)

[Conclusion](#)

Présentation du livre

(*texte au verso du livre*)

[Retour à la table des matières](#)

Tableaux de l'état physique et moral des salariés en France

D'un bout à l'autre de l'éventail politique, un nouveau consensus s'est établi dans la France des années quatre-vingt : il faut réhabiliter l'Entreprise, source principale de créations d'emplois et de nouvelles valeurs, lieu d'épanouissement individuel et de libertés. Un nouveau mythe se construit ainsi sur les cendres de l'ancien, qui ne voyait dans l'entreprise qu'un lieu de luttes et d'exploitation.

Confronter ce discours à la réalité : tel est l'objectif de cet ouvrage original, comme le fut celui du Dr Louis-René Villermé, qui publia en 1840 son fameux *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers*. À près d'un siècle et demi de distance, les inspecteurs et contrôleurs du travail réunis dans l'Association Villermé, auteur collectif de ce livre, ont dressé un nouveau bilan, vivant et concret, de la réalité du travail salarié dans la France contemporaine.

Les "tableaux" qu'ils présentent ici, nourris de leurs visites quotidiennes en entreprise, révèlent un foisonnement d'histoires vécues, très contrastées, surprenantes, parfois dramatiques. Ils permettent aux auteurs de montrer que l'Entreprise avec un E majuscule est bien un mythe. Et qu'il existe *des* entreprises, entités dont la forme, la taille et

la puissance sont très inégales, dont les relations sont plus que jamais marquées par la dépendance mutuelle et l'affrontement.

Par l'ampleur du panorama qu'ils dévoilent (des entreprises industrielles les plus performantes... aux cirques ambulants, en passant par le nettoyage des locaux, le bâtiment et les commerces), ces *Tableaux* n'ont pas d'équivalent aujourd'hui. Ils remettent en cause bien des idées reçues sur la "modernité", mais fournissent aussi, en contrepoint, une vision originale de la crise du syndicalisme.

Collection « Cahiers libres ».

Introduction

[Retour à la table des matières](#)

Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie est le titre exact d'un ouvrage publié en 1840 par le docteur Louis-René Villermé ¹ (1782-1863). Villermé avait été chargé par l'Académie des sciences morales et politiques de l'Institut de constater « aussi exactement qu'il est possible, l'état physique et moral des classes ouvrières ». Il mena son enquête de 1835 à 1837 dans le Nord et l'Est de la France, principales régions d'industrie textile. Il s'intéressa non seulement aux conditions de travail des ouvriers d'usine, mais à leurs conditions de vie, la manière dont ils se logeaient, se nourrissaient et se vêtaient ainsi qu'à leur état de santé.

Le « tableau » dressé était implacable : journées de travail interminables qui n'épargnaient pas les plus jeunes enfants, logements insalubres et surpeuplés, sous-alimentation, et puis les corps affaiblis, la santé précaire et l'énorme mortalité. Le travail lui-même était décrit comme une source permanente d'accidents et de maladies : « C'est ainsi que dans les filatures de coton, la toux, les inflammations pulmonaires et la terrible phtisie attaquent, emportent une grande quantité d'ouvriers employés au battage ou bien aux premières opérations de cardage et que [...] ces mêmes maladies exercent encore beaucoup de

¹ Aujourd'hui disponible aux Éditions EDHIS. (23, rue de Valois, 75001 Paris).

ravages parmi les rattacheurs, les balayeurs, les déboureur, qui respirent des poussières ou des duvets de coton, et parmi les tisserands à la main. »

L'impact de cet ouvrage à l'époque fut considérable : il s'agissait de la première description sérieuse et complète de la condition des ouvriers d'usine. Le « tableau » imposa une conclusion : on ne pouvait plus laisser faire l'industrie, il fallait intervenir, ne serait-ce que pour préserver « les forces nationales ». Et c'est ainsi que les travaux de Villermé ont pris leur part dans la remise en cause de l'idéologie libérale qui devait conduire aux premières lois sociales, et notamment à celle du 22 mars 1841 qui interdisait le travail des enfants de moins de huit ans le jour et de moins de treize ans la nuit et qui limitait la durée de leur travail journalier.

Pourtant, il ne manquait pas de voix à l'époque pour défendre les bienfaits du libéralisme absolu, jugé indispensable au développement économique, et pour fustiger l'intervention néfaste de l'État. « L'autorité publique doit procurer et assurer la paix et laisser agir les individus. Les services et les produits ne sont bien distribués que sous la garantie des responsabilités individuelles... Si l'autorité publique s'immisce dans le règlement des relations réciproques, son intervention risque facilement de devenir indiscrete, tracassière, tyrannique », écrit Renouard en 1841.

Nous sommes à présent en 1986. La situation sociale a beaucoup évolué... Un mouvement syndical s'est peu à peu développé et s'est vu reconnaître une place. Un droit du travail est né, et forme à présent un édifice compliqué de normes qui règlent les relations entre employeurs et salariés.

Cet édifice est dénoncé par tous les tenants du libéralisme moderne, qui l'estiment d'une excessive rigidité, nuisible au bon fonctionnement des entreprises et à la nécessaire modernisation industrielle. D'autres, à l'inverse, soulignent les carences de ce droit qui permettent des abus et des fraudes, et parlent de la nécessité de maintenir les acquis des travailleurs.

Mais en vérité, où en est aujourd'hui le monde du travail ? Dans le débat d'idées contemporain, il manque une description nouvelle de la condition des travailleurs en France. Un nouveau tableau devait être dressé, de nouveaux tableaux plutôt, puisqu'on ne pouvait prétendre honnêtement faire un inventaire complet d'une réalité si disparate.

Je suis inspecteur du travail, ou plus exactement, je représente un collectif d'inspecteurs et de contrôleurs du travail, groupés en une association qui porte le nom du docteur Villermé. Nous avons ressenti le besoin impérieux de dire une expérience quotidienne heurtée, parfois amère, marquée par de singuliers contrastes. Et ce n'est pas autour d'une thèse initiale que s'est construit ce livre, mais sur l'amoncellement d'histoires rapportées de partout, déposées au fil des mois par des dizaines de personnes.

J'exerce en effet un métier qui me conduit à apercevoir les aspects les plus divers du monde du travail. Les chantiers d'étanchéité où travaillent des ouvriers immigrés dans des vêtements souillés de goudron, les bureaux éclairés la nuit où s'affairent les nettoyeurs, les longs ateliers d'usinage où travaillent les ouvriers professionnels dans les odeurs d'huile et de métal, les sièges sociaux peuplés d'hommes et de femmes à l'élégance conventionnelle, entre les piles de papiers, les écrans omniprésents des systèmes informatiques, et encore les cuisines des restaurants, les imprimeries, les studios de cinéma, les commerces : je circule partout où le travail s'accomplit. J'observe dans quelles conditions les choses se déroulent. Je vois le niveau des salaires, les avantages des uns et les désavantages des autres, la pénibilité et les risques du travail, les licenciements qui suscitent la révolte et d'un autre côté la calme prospérité que connaissent certaines entreprises.

Je veux livrer un témoignage. Ce témoignage sera limité aux conditions de travail et d'emploi : à la différence du docteur Villermé, je n'entends pas écrire sur les conditions de vie des ouvriers. Par contre, je ne me limiterai pas à l'industrie textile dont au demeurant il sera fort peu question. Les tableaux que je présente concernent des travailleurs qui relèvent de professions, de statuts les plus divers.

De la place qui est la mienne, comment se présente le monde du travail ? Sa diversité peut sembler confuse, mais au-delà, l'impression domine qu'il s'agit d'un lieu de conflits ouverts ou latents, de contradictions plus ou moins âpres d'intérêts.

Moi que l'on vient chercher en cas de litige, je constate que je suis débordé de travail ! Cela signifie que les entreprises, presque toutes, connaissent des différends que la négociation ou d'autres modes de régulation interne n'ont pas résolus.

Je vois, autour des licenciements, des réorganisations, les guérillas innombrables où tant d'ardeurs paraissent s'épuiser. Je vois la pression du chômage, l'angoisse qu'elle produit chez bien des salariés, la façon dont certains employeurs savent en user pour imposer ce qu'ils veulent et interdire l'émergence de contre-pouvoirs en réprimant de la façon la plus brutale ceux qui tentent d'organiser une défense. Je vois des salariés bénéficier de privilèges importants qu'ils défendent bec et ongles tandis qu'à leurs côtés, employés d'entreprises de nettoyage, de gardiennage, de maintenance et d'une myriade d'entreprises sous-traitantes connaissent des conditions d'emploi d'une grande précarité.

Le droit du travail n'est pas ce monument solide et rigide que l'on dépeint souvent ! En l'absence de toute réaction collective, il est juridiquement très facile de licencier, de contraindre à la démission ou même... de dire à des salariés qu'ils ne travaillent plus, qu'ils ne sont plus payés, sans être licenciés pour autant : cela s'appelle le « chômage partiel total ». Sans connaître cette finesse juridique, de petits employeurs résilient tous les jours d'un coup de gueule les contrats de travail qui n'ont jamais fait l'objet d'un papier écrit. Dans notre système juridique, les moyens dont disposent les salariés pour se défendre, pour contester les décisions des employeurs, sont très faibles : demandes de dommages-intérêts que les tribunaux jugent des mois, voire des années après.

Certains luttent néanmoins dans un mouvement syndical affaibli, dans des ébauches informelles d'organisation collective ou encore par des révoltes individuelles : poussière de petites batailles. Il en est même qui tentent de recréer, entre des salariés si cloisonnés, si divisés, des liens de solidarité, les plus forts prêtant la main à ceux qui ne

peuvent se battre seuls. Mais d'autres luttent uniquement pour la défense d'intérêts catégoriels immédiats ; d'autres encore ne craignent pas d'utiliser des mandats électifs ou syndicaux dont ils ont été investis pour ne servir que leur propre avantage.

Antagonismes, tensions, exclusions : c'est ce que je vois tous les jours, dans un monde où la concurrence économique avivée produit celle des groupes désolidarisés, celle des individus isolés.

Ainsi, je suis parfois stupéfait des discussions actuelles sur la « flexibilité ». J'entends un débat sur la possibilité de déroger, par accord d'entreprise, à certaines règles légales, jugées trop contraignantes, qui concernent le paiement des heures supplémentaires et la variation de la durée du travail, les contrats à durée déterminée. Sans doute il m'arrive d'observer des relations de travail dans lesquelles le droit est suffisamment pris en compte, le dialogue social suffisamment développé, pour que cette problématique ait un sens. Mais d'un autre côté, je vois une foule de travailleurs à domicile, distributeurs de prospectus, de stagiaires, et tant d'autres, travailler sans aucune garantie juridique, privés de travail du jour au lendemain si l'employeur le décide. Sur des chantiers du bâtiment, dans les transports routiers, dans d'autres professions, j'observe que des salariés sont baptisés « artisans », et en ont la carte, sans cesser d'être subordonnés, sans cesser de travailler pour le seul compte d'un patron qui élude par cette manœuvre la totalité des règles du droit du travail. Et contre ces abus, le droit donne si peu de moyens, si peu d'armes.

J'entends aussi d'autres discours dans les débats actuels. À longueur de livres et de déclarations, nous sont brandis de séduisants modèles de l'entreprise, idéale et néanmoins possible. L'entreprise aspire à la liberté. Seule, elle ne demanderait qu'à vivre en paix. Mais voilà, l'État est là qui intervient, qui réglemente, l'État dont les agents ne connaissent rien, « strictement rien », à son fonctionnement ni à ses problèmes. Une fois libérée des interventions intempestives des puissances extérieures, l'entreprise saura trouver sa propre régulation.

Ne connaît-on pas quelques exemples où de fines stratégies sociales permettent une vie collective sereine que caractérise un accord sur des valeurs et des normes, où les facultés créatrices, la responsabilité,

l'imagination même de chacun s'expriment pleinement sans ces énervements inutiles que sont les conflits ? L'entreprise ne pourrait-elle pas être un lieu d'épanouissement, d'accord mutuel et d'efficacité renforcée si elle était libérée des puissances extérieures ? L'amélioration des relations humaines ne peut-elle avoir une influence décisive sur le climat social ? L'on entend dire aussi qu'une responsabilité et une autonomie accrues des salariés permettraient aux entreprises de se porter mieux. Associés à la gestion, concernés par les résultats économiques de leurs firmes, sur lesquels une partie de leur salaire pourrait être indexée, les salariés seraient davantage impliqués et, partant, plus efficaces.

Je suis, là aussi, stupéfait du décalage entre ces discours à si large diffusion, annonceurs de si beaux remèdes, et la réalité que j'observe. Cette réalité est souvent brutale : dans le contexte de crise économique déjà évoqué, fleurissent des entreprises qui doivent leur compétitivité à une ignorance souveraine des règles de droit et à l'exercice de dures contraintes en matière de salaire et d'emploi, sur des salariés qui n'osent plus se défendre.

D'autre part, la méfiance me vient souvent dès qu'il est question de l'« entreprise ». J'avoue ne pas très bien savoir de quoi il s'agit, et c'est plus par facilité que par rigueur que j'emploie un terme qui aurait grand besoin d'être redéfini. Entre un artisan maçon immigré, sous-traitant, par une cascade d'intermédiaires, d'une grande entreprise du bâtiment, et la même grande entreprise qui négocie des marchés de construction, gère des milliers d'ouvriers et un énorme matériel, et encore livre à la sous-traitance ce qu'elle ne peut pas faire elle-même, j'ai quelques difficultés, à vrai dire, pour déceler la moindre caractéristique commune. J'ai le sentiment que ceux qui parlent de l'« entreprise » parlent avant tout de leur propre expérience, limitée à une profession et à une population déterminées.

Je sais en outre que les « entreprises », entités dont la puissance et la richesse sont si contrastées, connaissent entre elles des guerres au moins aussi sévères que celles qui peuvent opposer dirigeants et salariés de chacune d'entre elles... La politique de sous-traitance que mènent celles qui le peuvent répond sans doute à un souci de division du travail, chacun se limitant à ce qu'il sait le mieux faire, à son « mé-

tier ». Mais n'est-ce pas aussi se défausser sur d'autres du risque économique et social des réductions d'activité ? Ceux qui savent le mieux jouer à ce jeu-là, et ne regarder chez le prestataire de service que le prix sans trop se soucier des conditions d'exécution de la prestation, ceux-là emportent des marchés et conduisent à l'effondrement d'entreprises peut-être trop scrupuleuses.

Ces conflits entre les entreprises, les différends quotidiens au sein de chacune d'entre elles, peut-on raisonnablement penser en faire l'économie, à une époque où l'on se dispute âprement les parts de marché, où le chômage s'accroît, où l'individualisation croissante des salaires exprime la dureté des rapports entre les hommes ? Est-il sérieux d'espérer que quelques mesures politiques, quelques changements d'organisation puissent suffire à dissiper le caractère conflictuel des relations sociales ? Est-ce Jean-Jacques Rousseau qui nous revient ainsi, étrangement réincarné, en cette fin du XXe siècle ? Ne voit-on pas les mystifications périlleuses auxquelles conduiraient dans le paysage tourmenté que je dépeins la négation des conflits et la suppression des barrières que constituent les règles générales ?

Un des objets de ce livre sera de signaler des risques, à partir de mon expérience qui touche toutes sortes d'entreprises et, parmi elles, plusieurs de celles que l'on cite souvent comme des modèles de « consensus » et d'harmonie. La violence de la vie sociale m'interpelle si fortement que je ne puis accepter qu'en projetant des nuages d'encre, on en dissimule l'existence. Que faire de cette violence, de ces contradictions si vives ?

C'est une question que je laisserai ouverte, tout en montrant quelques exemples qui apportent des bribes de réponses. Mais d'abord, il faut dire, sans complaisance et telle que je la vois, la réalité. C'est cela qui m'a décidé à écrire ce livre : témoigner, tenter d'en finir avec les simplifications abusives, les idéologies hâtives. Cela implique que j'oublie, ou que j'essaie d'oublier, dans les situations que je décrirai, ma propre intervention, mon propre rôle.

Vous me verrez apparaître, me manifester dans des conditions qui pourront vous surprendre. La forme, le contenu même de mon intervention appelleraient des développements et des explications. Alors,

que les choses soient claires : dans ce livre, je choisis de ne pas parler, au moins directement, de ma fonction. J'en décrirai plus loin quelques aspects, je donnerai au fil des histoires quelques explications indispensables, mais pour le reste, je n'ai pas l'intention d'écrire sur la pratique de l'inspection du travail ni sur la valeur ou l'intérêt de telle ou telle règle de droit évoquée. Mon projet est de prendre, vis-à-vis de mon métier, un recul suffisant pour pouvoir dévoiler la réalité sans l'étouffer dans une logique juridique ou professionnelle.

Ceci posé, les tableaux que je vais vous livrer s'inscrivent pourtant dans des limites qu'il faut également définir. Je n'ai pas l'ambition de dresser un portrait complet, exhaustif des relations du travail aujourd'hui, comme si ma vision était si complète qu'elle m'eût permis de réaliser une telle oeuvre. Je suis l'homme des conflits, des crises, des zones troubles où l'on se tait, l'homme que viennent d'abord trouver les exclus, les brimés, les accidentés du travail et ceux qu'on a privés d'emploi. L'on me voit surtout dans les petites et moyennes entreprises, où il n'existe pas ou peu de représentation du personnel rendant possible une régulation des rapports sociaux. D'elles il sera souvent question dans cet ouvrage, avec le souci de montrer le décalage entre la réalité observée et les discours que j'ai évoqués. Je parlerai rarement des plus grandes entreprises, qui défraient la chronique sociale. Vous allez peut-être m'objecter que ces grandes entreprises représentent la grande masse des salariés, limitant mon propos à une signification anecdotique. Je conteste ce point de vue si répandu : en France, sur les 12,8 millions de salariés du secteur privé, 50% travaillent dans des entreprises de moins de 50 personnes et 11% dans celles de 50 à 100 salariés. L'on évoque rarement leur sort, mais pour un salarié d'Usinor ou de Renault dont l'emploi est supprimé, combien dans les entreprises sous-traitantes ? Ceux-ci ne bénéficieront pas des plans sociaux, parfois très favorables, qui permettent au moins d'atténuer les rigueurs du licenciement.

Je n'ignore pas que les prédicateurs de consensus social ont à leur actif quelques réussites, dont certaines ont été abondamment décrites. Elles seront surtout évoquées ici, et c'est mon choix, pour que soient dévoilés les décombres sur lesquels se construisent les modèles de cohésion sociale : exclusion et répression dans l'entreprise, et la précarité d'emploi, l'absence de garanties pour les travailleurs sans statut,

l'autre moitié du monde du travail, ceux qui ne seront jamais de la fête.

Je raconterai encore dans ce livre les péripéties nombreuses de ces guérillas de toutes sortes dont j'ai parlé et qui paralysent la vie de tant d'entreprises. Je tenterai de montrer quels comportements des employeurs, et parfois aussi des salariés et de leurs représentants, conduisent à la permanence de ces combats épuisants bien que parfois dérisoires. Seront enfin évoqués quelques exemples où, très modestement, les salariés, avec ou sans syndicats, et les dirigeants sont parvenus à instaurer de nouvelles formes de dialogue, parfois un réel équilibre où les conflits parviennent à se régler, et les antagonismes à se résoudre par des négociations fructueuses pour les deux parties.

J'entends avant tout révéler : aussi bien ce livre sera-t-il le plus souvent une suite d'histoires réelles ² dont j'aurai organisé la succession.

Mais avant de commencer, il me faut décrire succinctement quelle est ma fonction dans le monde du travail. Qu'est-ce qu'un inspecteur ou un contrôleur du travail ? C'est quelqu'un qui est chargé de faire appliquer une somme considérable de règles de droit, de faire prévaloir des normes de protection sociale et d'ordre public en tenant compte des contraintes, des logiques propres à chacun de ces petits univers qui composent la réalité sociale.

D'innombrables visiteurs viennent me voir : salariés non payés à la recherche d'un patron insaisissable, délégués du personnel porteurs de réclamations ou s'opposant à des licenciements à venir, dirigeants d'entreprises petites ou grandes en quête d'information, de conseil, et ouvriers qui viennent individuellement parler de leurs conditions de travail, d'une sanction qui les a frappés, d'un changement de poste qu'ils refusent. Ils demandent à être écoutés, aidés.

² Les noms de personnes et de sociétés cités dans ces histoires sont fictifs, à une seule exception près.

Que puis-je faire pour satisfaire ces visiteurs ? Souvent peu de chose : renseigner, donner l'avis de quelqu'un d'extérieur à l'entreprise mais qui en possède néanmoins une certaine expérience. Mais parfois, il appartient à l'inspecteur du travail de décider et d'intervenir : dans des matières aussi différentes que l'emploi des représentants du personnel, les licenciements économiques, l'organisation des élections professionnelles et d'autres matières encore, je suis un intermédiaire obligé. Selon la loi, je dois décider de ce qui peut ou de ce qui doit être fait. Dans d'autres cas où l'application d'une loi, d'une convention collective sera en jeu, je devrai intervenir pour qu'elle soit appliquée.

Je visite aussi des entreprises, des lieux de travail, sans que nul n'y ait demandé ma venue. Pis encore, j'y fait appliquer des règles qui vont à l'encontre des intérêts exprimés de tous mes interlocuteurs ! La sécurité est l'un des champs principaux de mon intervention. En cette matière, la conscience du risque ne gouverne pas toujours la conduite des hommes. Je contrôle également la durée du travail. Je m'aperçois alors que beaucoup de salariés sont prêts à accepter que les règles qui limitent cette durée soient enfreintes, pourvus qu'ils soient payés en conséquence. Et bien sûr, il y a le travail au noir où les deux parties sont souvent complices pour que soient ignorés les prélèvements sociaux.

Pourquoi intervenir lorsque des salariés travaillent soixante heures par semaine sur un chantier, en équilibre sur deux planches, si tout le monde paraît d'accord ? Il y a pourtant les chômeurs, auxquels ceux qui travaillent trop longtemps peuvent porter préjudice. Il y a aussi la collectivité tout entière qui aurait à pâtir d'un effondrement des garanties fondamentales, susceptible d'avoir des conséquences jusque dans les relations commerciales que perturberait une concurrence dérégulée. Ces intérêts, ceux des chômeurs, ceux de la collectivité, il m'appartient de les défendre et d'essayer d'éviter que cette diversité que j'observe dans le monde du travail ne conduise à un irrémédiable éclatement, à un dénouement de toutes les solidarités.

L'extériorité que ce rôle implique vis-à-vis des acteurs sociaux n'empêche pas que lors des conflits collectifs, devenus rares, beaucoup plus souvent lors des conflits morcelés, ponctuels, multiformes

qui jalonnent les relations du travail, je suis sollicité comme médiateur ou conseiller.

Tout cela définit les contours d'une fonction protéiforme de magistrat et de conciliateur, de gendarme et de conseiller : l'inspection du travail. C'est au travers de cette fonction que je perçois la réalité du travail... C'est de cette place qu'à présent je veux témoigner.

Première partie

Les limites du consensus

[Retour à la table des matières](#)

De la place où je me trouve, à la fois observateur extérieur, mais aussi lieu où aboutissent tous les conflits qui n'ont pas été résolus, j'ai une double vision du monde du travail : un monde où le calme règne lorsque je visite ces entreprises où l'employeur et les salariés n'ont rien de particulier à me dire sur les problèmes posés par les conditions de travail. À l'inverse, je suis saisi chaque jour d'un nombre invraisemblable de litiges, du plus anodin (mais qui ne l'est jamais pour le salarié qui vient me voir) au plus grave. Cette seconde vision me fait penser que l'entreprise est un lieu conflictuel par excellence.

Mais je mesure mal l'importance de ces litiges dans la mesure où beaucoup d'entre eux, réglés ou non, ne sortent pas des murs de l'entreprise. Pourtant, sur le nombre, les entreprises semblent rarement être en situation de conflit, et j'y observe le plus souvent un calme plat, voire une harmonie apparente dans les relations de travail. Il

convient cependant de se garder de tout jugement simpliste qui consisterait à analyser ces situations comme le signe de la soumission du salarié en période de crise économique.

De même, je ne peux davantage affirmer que la bonne entente ne léserait personne et permettrait de se passer de toute règle extérieure contraignante. Sans doute des entreprises existent où l'harmonie n'est pas un vain mot. Le travail y est bien plus qu'une tâche : c'est la possibilité pour l'individu de s'affirmer, de communiquer avec ses collègues, de confronter son expérience à celle des anciens, d'apprendre encore et toujours un travail qui évolue. Mais cette harmonie West souvent qu'une apparence : le silence des salariés peut être le signe d'une résignation. À l'occasion d'un incident, le consensus se lézarde et la division concerne parfois l'ensemble des salariés. Le consensus peut aussi se reconstituer, une fois disparus le ou les salariés créateurs de troubles : le consensus appelle l'exclusion. Plus grave encore, l'exclusion peut concerner ceux qui restent à l'extérieur de l'entreprise : l'entente autour de pratiques comme le cumul d'emplois, l'accumulation d'heures supplémentaires, le travail au noir se fait alors au détriment du chômeur.

Première partie : *Les limites du consensus*

Chapitre 1

Le consensus existe, je l'ai rencontré

Le consensus dans la légalité

Une jungle bien accueillante

[Retour à la table des matières](#)

Certaines des entreprises où se rencontre cette fameuse harmonie sociale créent des signes communs de reconnaissance. La satisfaction d'appartenir à un milieu original l'emporte alors sur le ridicule que perçoit le visiteur extérieur.

Comme dans la forêt où chaque animal a un cri pour se distinguer et communiquer, je suis entré un jour dans une jungle étrange.

Ignorant les particularités de l'endroit, quelle ne fut pas ma surprise, en allant visiter un atelier de stylisme, de me retrouver dans une piscine ! Pas n'importe quelle piscine puisqu'il s'agit de celle d'un grand hôtel parisien du début du siècle. Un immense bassin recouvert de mosaïque fait office d'entrepôt pour les étoffes et les modèles déjà terminés. Au bout du bassin, à défaut de plongeoir, il y a un monte-charge qui dessert tous les étages jusqu'à la verrière du toit. Le monte-charge est peint en rouge vif, comme la plupart des murs, comme

l'énorme numéro indicatif de la rue qui constitue le portail en fer forgé de l'entrée, comme le papier à lettres de l'entreprise. C'est la couleur emblème de la marque.

Mon attention est attirée par les bureaux et ateliers installés dans les deux étages de galeries qui surplombent la piscine. Les balustrades de fer forgé qui bordent les galeries ont été conservées. De simples baies vitrées ferment les locaux de travail. Parcourant ceux-ci, je m'enquiers de savoir si l'éclairage est suffisant. Les salariés me répondent avec enjouement qu'ils ont à leur disposition toutes les lampes qu'ils souhaitent, mais ils trouvent « plus convivial » de travailler avec une lumière tamisée.

Un peu plus loin, dans un atelier de montage des modèles, je remarque l'état défectueux du cordon électrique d'un fer à repasser. L'ouvrière qui est en train de l'utiliser le constate également et m'annonce, avant que j'ajoute quoi que ce soit d'autre, que le nécessaire va être fait. Elle appelle devant moi la personne compétente. À un problème simple, elle apporte une solution rapide alors que je connais bien des endroits où il aurait fallu faire une observation écrite, puis revenir contrôler son exécution.

Je dois dire que si l'imagination qui a présidé à la décoration de cet atelier m'a étonné, je l'ai été davantage encore par l'ambiance décontractée qui y régnait. Une quarantaine de personnes travaillent dans cet atelier, et le jour de ma visite, toutes ont manifesté un entrain inhabituel sur un lieu de travail.

Un dernier détail : j'étais accompagné dans ma visite par un responsable qui prenait parfois le téléphone quand résonnait un « cocoricco » dans la piscine. Comme je posais des questions, il me fut répondu que chacun s'était vu attribuer un cri d'animal plutôt qu'un numéro de poste téléphonique. À l'origine de cette idée étonnante, le directeur me confia que c'est lui qui décidait des « totems » de ses collaborateurs, mais qu'en contrepartie, il s'était donné celui de la vache !...

Le consensus repose ici autant sur un mode d'organisation du travail où chaque salarié maîtrise la production et les relations sociales tissées autour, que sur la bonne santé économique de l'entreprise.

La taille et l'activité des entreprises « consensuelles » ne semble pas non plus être un facteur négligeable. Je n'ai jamais rencontré ce type de relations dans des ateliers industriels occupant plusieurs centaines d'ouvriers.

Du pain bénit

[Retour à la table des matières](#)

La jouissance d'un environnement harmonieux, l'exercice de leur art en commun peuvent aussi amener les salariés à partager une même esthétique.

Ce boulanger parisien est célèbre. Il a voulu redonner à son métier ses titres de noblesse en conciliant techniques traditionnelles et modernes. Sa renommée atteste de sa réussite. Un parti pris de modernité a présidé chaque fois que possible à la conception de la nouvelle manufacture : c'est le terme qu'il emploie pour désigner cette bâtisse toute ronde et vitrée implantée dans un cadre verdoyant et calme. Il importait que ce lieu de production soit esthétique, pour la dignité de ceux qui allaient y travailler.

Au centre du bâtiment, une magnifique charpente circulaire abrite la réserve à bois qui alimente directement les fournils disposés tout autour. Chaque fournil accueille une équipe de deux boulangers, effectif favorable à la qualité du travail. Ce fournil est équipé de deux fours à bois construits dans le respect absolu des règles traditionnelles. Tous les autres instruments de travail, hormis les pétrins mécaniques et armoires de fermentation des levains, sont identiques à ceux des planches de *l'Encyclopédie* de Diderot. Le fournil traditionnel est un lieu confiné. Ceux de cette boulangerie s'ouvrent à l'arrière sur une galerie entièrement vitrée d'où l'on découvre la campagne à perte de vue. C'est dans cette galerie que refroidissent les pains sortant du four, et c'est aussi là que les boulangers échangent quelques paroles, car le silence est recommandé dans le fournil pendant les phases actives du travail.

Si ce boulanger a eu le souci de respecter les règles traditionnelles de fabrication du pain tout en offrant les meilleures conditions de travail possibles, il ne borne pas là ses efforts. Désireux de transmettre la richesse de son métier à ses compagnons, il a rassemblé une documentation importante sur la boulangerie traditionnelle qui est à leur disposition dans une salle spécialement conçue à cet effet. Par ailleurs, conscient des besoins de formation des boulangers à leur art, il a mis au point un enseignement audiovisuel prenant en compte les dimensions non seulement techniques, mais aussi scientifiques et culturelles, qui sera dispensé sur les lieux même du travail.

L'attachement des salariés à leur entreprise se manifeste, comme on vient de le voir, par la certitude de fabriquer un produit de qualité. Il peut aussi se manifester lorsque la survie de l'entreprise est hypothéquée par des difficultés économiques.

Un accord unanime

[Retour à la table des matières](#)

Voici un accord collectif établi dans l'atmosphère feutrée d'une étude notariale, qui m'a paru tout à fait étonnant à plusieurs titres. D'abord parce que, situation peu commune, chaque salarié en est signataire. Ensuite parce que chacun accepte une réduction de la durée du travail et de son salaire, en contrepartie d'une relative garantie d'emploi. L'accord est ainsi libellé :

« Depuis le 1er janvier 1985, il se révèle une réduction d'activité confirmée par une diminution importante du nombre des actes. Les notaires se sont livrés à une étude prospective de l'activité à court et moyen terme, et d'après le plan de charges des actes à établir prochainement, il en résulte que l'activité de l'office ne peut manifestement se rétablir dans les mois à venir, sauf reprise de l'activité immobilière encore très incertaine, ou augmentation de tarif.

« En outre, la diminution du nombre des prêts liée à la mise en place de plus en plus fréquente de sûretés personnelles de groupes ne

présage pas un maintien de l'activité dans le secteur des prêts dans l'avenir. Par contre, les charges ont tendance à augmenter et notamment le coût de la production des actes, lié aux nouvelles hausses de salaire programmées pour l'année 1985.

« S'il est certain que cette augmentation est raisonnable, compte tenu de l'augmentation du coût de la vie et de l'inflation, son impact sur les charges sera en 1985 trop important pour permettre le maintien du résultat à son niveau de 1984, étant rappelé que déjà en 1983, le résultat était en baisse sensible par rapport à l'année 1982, et que seuls la mise en longue maladie d'un cadre de l'étude et le décès regretté d'une employée avaient fait que le résultat de 1984 avait pu être légèrement maintenu au-dessus du niveau du résultat 1983, mais bien en dessous de 1982.

« Dans ces conditions, compte tenu de la réduction de l'activité et compte tenu de la nécessité de diminuer les charges et plutôt que d'envisager maintenant une réduction de postes, il a paru préférable de s'orienter vers une diminution de la durée du travail, ce qui devrait permettre actuellement le maintien à leur poste de tous les clercs et employés en limitant cette diminution du temps de travail à la baisse du niveau de l'activité liée elle-même à un nombre d'actes plus réduit.

« Ceci exposé, il a été convenu et arrêté ce qui suit de l'accord unanime des employés et des employeurs :

« 1° La durée hebdomadaire à l'office notarial et aux bureaux annexes sera réduite de 39 heures à 36 heures pour l'ensemble du personnel, à l'exception de ceux dont la durée du travail est déjà de 35 heures, avec réduction corrélative des salaires.

« 2° Cette réduction du temps de travail est limitée à une période qui prendra effet le 1er juin 1985 pour se terminer le 1er juin 1986, la présente convention ne se renouvelant pas par tacite reconduction.

« À l'expiration de cette durée, si la situation ne s'était pas redressée, une nouvelle convention devrait être discutée entre les soussignés de part et d'autre. Toutefois, en cas de reprise de l'activité justifiée d'une part par un nombre d'actes plus élevé et d'autre part par un résul-

tat au moins identique à celui de l'année 1984, la présente convention devrait être réétudiée à la première demande de la partie la plus diligente.

« En outre, si par suite d'augmentation du tarif ou autres avantages liés à la rémunération du travail notarial non connus à ce jour, il se révélait un résultat plus important fin 1985 que le résultat 1984, amortissements réintégrés pour leur montant de 1984, la perte de salaire subie par le personnel lui serait payée à titre de prime exceptionnelle au prorata des rémunérations de chacun dès que le résultat de 1985 aura été déterminé par le comptable.

« Compte tenu de la présente convention, et pendant une durée de six mois, aucun licenciement ne pourra intervenir. Pendant les six mois suivants, aucun licenciement ne pourra survenir sans que l'ensemble du personnel soit consulté et ait été appelé à donner son avis. »

Un tel niveau d'adhésion, d'implication individuelle de chaque salarié par rapport aux objectifs et au fonctionnement de l'entreprise se rencontre sans doute rarement. Il est des situations plus répandues où la satisfaction des salariés qui constatent que leur entreprise se développe ou renaît, après un passage difficile, révèle un attachement à ce qu'ils vivent comme une oeuvre collective.

Un chantier exemplaire

[Retour à la table des matières](#)

Les marteaux-piqueurs attaquent la roche, les pelles hydrauliques plongent et ramassent au fond des fouilles. Dans les puits qui s'enfoncent au carré, les ouvriers forent les fondations de l'ouvrage à naître. Sagement rangé sous le soleil, un camion rutilant se laisse charger par le bull qui évacue la terre et les roches extraites. Côte à côte, deux ouvriers surveillent sa manœuvre. Ils ont tous deux la cinquantaine, et leur cote de travail est marquée du sigle de l'entreprise. L'un est chauffeur de camion, l'autre est chef d'équipe.

Sur un bull, un très jeune conducteur. La salopette et le casque sont neufs, et l'encre de son diplôme professionnel doit être à peine sèche. Aux commandes, ses manœuvres sont encore maladroitement. Trop lent ou trop vite, trop court ou trop loin. De quelques gestes précis (la voix ne servirait à rien sous la rumeur des engins), le chef d'équipe indique, corrige. Sans impatience, sans brutalité : il connaît la difficulté du domptage de la machine.

Un choc brutal vient secouer le camion : un mouvement du bull est venu le heurter. La carrosserie est indemne ; ce sont les pneus qui ont pris et absorbé le choc. La manœuvre reprend. Le chauffeur du camion et le chef d'équipe échangent quelques mots :

- C'est le métier qui rentre. Il ne s'y prend pas si mal. La machine a du jeu, elle a vieilli. Comme nous.

Ils sourient. Ni juron, ni moquerie pour ce jeune mal dégauchi qu'il faut former. Cette compréhension, cette estime pour la jeune recrue ne sont pas si courantes. Bien sûr, la fraternité du terrain, la complicité du savoir échangé rapprochent le maître et l'apprenti. Mais ici, il y a plus.

L'entreprise qui les emploie, sous-traitante des « grands » du bâtiment, a connu des jours difficiles et affronte encore des lendemains incertains. Ces jeunes qui rentrent, c'est un pari sur l'avenir, un gage d'optimisme. Et pour ces anciens du métier, usés par les chantiers et les intempéries, par le bruit et les secousses des engins, la solidarité entre générations veut dire quelque chose.

Un plan de préretraite, couplé avec ces embauches, va leur permettre de souffler. La retraite plus tôt pour les uns, un emploi plus vite pour les autres. Chacun l'a compris et l'accepte. Et ceux qui partent savent qu'ils laissent derrière eux une équipe qui n'a pas baissé les bras.

L'engin a repris sa tâche, mieux assuré.

En cas de nécessité

[Retour à la table des matières](#)

L'adhésion à la réussite de l'entreprise ne se constate pas qu'à l'occasion de difficultés économiques. Même lorsqu'elle fonctionne bien, les salariés et leurs représentants peuvent admettre, comme dans l'exemple de l'usine de la société Fonta, que la durée du travail soit ajustée aux à-coups de la production.

La société Fonta est une entreprise de 500 salariés environ, qui fabrique des conserves alimentaires. Elle est implantée au cœur d'une région agricole. Les partenaires sociaux y ont élaboré leur propre réglementation du temps de travail !

L'accord que j'ai reçu indique que les partenaires sociaux « reconnaissent la nécessité, dans certaines situations de mauvais fonctionnement de l'usine, de dépasser la durée maximale quotidienne légale de dix heures en la portant à douze heures ». Ils décident en conséquence, « pour répondre à ces situations de dépassement », d'instaurer une procédure simplifiée d'information des instances représentatives du personnel.

L'accord précise les cas dans lesquels il est possible d'effectuer ces heures supplémentaires : arrêt technique annuel, remplacement d'un salarié absent par un autre, « polyvalent », panne imprévue sur l'installation pouvant entraîner un arrêt de fabrication, ou encore des investissements nouveaux. En contrepartie, des efforts significatifs sont entrepris pour réduire les dépassements de la durée normale du travail. Un groupe de travail non hiérarchique est mis spécialement en place.

« Attitude-sécurité »

[Retour à la table des matières](#)

L'harmonie dans l'entreprise peut aussi résulter d'un souci partagé de veiller à la sécurité au travail de chacun. Au lieu d'être ressentie comme une contrainte imposée, la sécurité est vécue comme un élément majeur de la performance de l'entreprise.

La société Lefosse est une usine chimique de quelques centaines de salariés, située en Picardie. Cette société a fait de la sécurité, de « l'attitude-sécurité » de chacun, au-delà d'une nécessité, une norme de conduite autour de laquelle la cohésion, l'efficacité de l'entreprise peuvent être assurées.

« Soyons clairs : il serait bien que chacun de nous soit convaincu que la sécurité est une chose capitale. Mais ce qui compte vraiment, c'est que, convaincu ou non, chacun d'entre nous agisse et se comporte en sécurité », nous dit le journal de cette société.

Partant du principe que « 98% des accidents de cette entreprise sont évitables (85% dus à des questions de comportement et 13% à des conditions dangereuses), c'est le hasard qui fait qu'un accident est grave ou bénin », et considérant « qu'un employé qui n'a pas un bon comportement sécurité n'a pas une performance satisfaisante, que les objectifs-sécurité font partie intégrante des objectifs de la société, l'accent est mis aujourd'hui non plus sur les motivations, mais sur le comportement ». L'objectif de l'entreprise est d'amener chaque salarié à avoir un comportement actif par rapport à la sécurité : « Penser que la sécurité, c'est un travail concret, de tous les jours, de tous les instants. C'est une remise en question permanente suivie d'actions constructives... »

À partir de l'examen des accidents du travail, les responsables de la sécurité m'expliquent qu'ils ont schématisé le problème posé par une pyramide. La base en est constituée par les comportements et conditions de travail générateurs d'accidents, et le sommet par les accidents

mortels, les étapes intermédiaires représentant les accidents de gravité croissante, des plus nombreux (incidents bénins), aux moins fréquents (entraînant arrêt de travail ou handicap). Ainsi, pour éliminer les accidents graves qui sont au sommet de la pyramide, il faut en réduire la base. Il faut donc travailler sur les comportements anti-sécurité qui sont la cause de 85% des accidents.

Ceci se traduit au plan pratique par de nombreuses actions : élaboration de programmes de sécurité service par service, réunion mensuelle de sécurité par service, étude et suivi des soins qui, même bénins, doivent être systématiquement effectués à l'infirmierie, établissement d'une grille d'analyse des comportements et enquêtes surprises dans les locaux de travail à l'aide de cette grille, information de tous les intérimaires et contrats à durée déterminée sur la sécurité et les risques du poste de travail, etc.

Aujourd'hui, le résultat obtenu est le suivant : un million d'heures travaillées sans accident avec arrêt. Ceci par une attitude, une discipline particulière des salariés. Ici, on ne court jamais dans l'usine, on ne monte jamais un escalier sans tenir la rampe... Il arrive fréquemment qu'un salarié fasse une remarque à un supérieur qui n'a pas eu une bonne attitude-sécurité (exemple : celui-ci avait utilisé la porte réservée aux chariots automoteurs pour entrer dans l'atelier).

Il faut également dire que quand un salarié est victime d'un accident, l'entreprise lui propose un poste adapté à son handicap en accord avec le médecin du travail.

Ces formes multiples du consensus autour du produit, de la sécurité, des résultats économiques témoignent de la possibilité de voir s'instaurer une certaine harmonie dans l'entreprise, contrairement à une conception qui n'y voit qu'un lieu de conflit.

Dans les exemples qui précèdent, le cadre légal n'a pas empêché le consensus de s'épanouir. Mais tel n'est pas toujours le cas. La cohésion entre employeurs et salariés peut avoir besoin de s'affranchir des contraintes légales. Les partenaires immédiats de l'accord semblent être souvent satisfaits de ces situations.

Le consensus dans l'illégalité

Un magnifique pied de nez à la loi

[Retour à la table des matières](#)

Avec le travail au noir, le bénéfice immédiat des salariés rejoint l'intérêt de l'employeur. En effet, non déclaré, le salarié peut soit cumuler plusieurs emplois lui permettant d'aller au-delà de la durée maximale du travail - un salarié peut avoir plusieurs employeurs, mais ne peut dépasser le plafond légal qui est de quarante-huit heures par semaine actuellement - ou de travailler pendant ses congés par exemple, soit espérer récupérer sous forme de paiement immédiat une partie des cotisations sociales qui ne sont pas versées.

Bien entendu, le travail non déclaré permet à l'employeur de faire des économies substantielles (le total des charges sociales représente en moyenne 50% du salaire) et accessoirement la garantie de disposer de salariés non revendicatifs.

L'accord se réalisera d'autant plus facilement que les salariés concernés seront moins susceptibles d'être clients, à brève échéance, de la Sécurité sociale ou des caisses de retraite.

Combien de millions de francs sont ainsi soustraits aux organismes de Sécurité sociale, combien de milliers de personnes sont ainsi dépourvues partiellement ou complètement de garanties sociales normales ? Entre nous, cela vous choque-t-il vraiment alors que chaque jour vous pouvez comme moi observer de telles situations autour de vous ? Et parfois en direct à la télévision...

Une compétition sportive à vélo se déplace à travers toute la France au début de chaque été. C'est l'occasion pour bon nombre d'entreprises d'accompagner de caravanes publicitaires cette manifestation sportive. L'une ou l'autre des grandes banques nationalisées par exemple. Il est alors nécessaire d'avoir du personnel pour conduire les voi-

tures publicitaires, distribuer prospectus et gadgets et pour arborer les vêtements sur lesquels est imprimé l'animal symbolisant ladite banque.

Vous êtes étudiant ou encore chômeur, vous savez conduire et vous présentez assez bien. Un de vos amis a conduit l'an dernier une de ces voitures publicitaires et vous parle de ce job. Vous trouverez certainement que c'est une bonne idée : parcourir la France au début de l'été au volant d'une voiture avec des vêtements fournis et régulièrement renouvelés (bien sûr, il y a de la publicité dessus, mais c'est plutôt amusant), logeant tous les soirs dans des hôtels ma foi confortables, tout cela est plutôt agréable. Qu'importe si à la fin on vous paie de la main à la main, en argent liquide, sans bulletin de paie, sans cotisation sociale, sans même que vous sachiez exactement qui vous paie. La banque ? La fédération sportive organisatrice ? Une entreprise de publicité ? Une quelconque association ? Quel magnifique pied de nez à la loi, ce travail effectué en public, sous l'œil des caméras de télévision et au milieu des gendarmes qui assurent l'ordre sur le parcours, et qui est pourtant bien du travail non déclaré 1

Loin des caméras et des rumeurs, le travail non déclaré offre bien d'autres exemples d'un réel accord des deux parties.

Complicité et clandestinité

[Retour à la table des matières](#)

Un matin de bonne heure, accompagné de deux gendarmes, je me trouve dans une boulangerie tenue par un vieux monsieur algérien bien connu des habitants de cette commune de banlieue.

Dans le fournil noirâtre et délabré, j'ai vu travailler un homme qui n'a pas pris la peine de se cacher. Clandestin, visé par un arrêté d'expulsion et recherché par la police, il était employé et logé depuis deux mois par le patron boulanger. Sa petite chambre ne payait pas de mine : pas de meuble, pas de douche, un cabinet d'une saleté repous-

sante. Mais n'allez pas voir trop vite dans cette histoire la surexploitation d'un salarié prêt à tout accepter.

Le patron voyait dans cet homme un bon ouvrier boulanger et le payait en conséquence (6 000 francs par mois plus le logement et la nourriture). Quand l'ouvrier fut arrêté et placé en garde à vue, l'on vit le patron boulanger venir lui apporter de quoi manger, puis son salaire du mois qu'il ne lui avait pas encore réglé. Pour ce vieux monsieur qui avait tant de fois été victime lui-même de bons Français, harcelé par la police pour des vétilles, employer un compatriote clandestin, n'était-ce pas un acte de révolte et de solidarité ?

Pourtant, ne donnons pas une portée générale à cet exemple : j'en connais aussi de ces entreprises de bâtiment ou de nettoyage de locaux, où l'on voit quelques clandestins côtoyer des salariés « déclarés ». L'on y parle des premiers comme du loup blanc et l'employeur ne manque pas, à la moindre réclamation des « déclarés », de les menacer d'un remplacement immédiat par un « sans-papiers » sans exigence.

Rencontrés une nuit, sous la vaste voûte du palais régional des expositions, deux gardiens maghrébins aux papiers impeccablement en règle m'ont raconté leur histoire. L'entreprise de nettoyage qui les emploie méconnaît allègrement les règles légales de décompte et de paiement des heures supplémentaires, l'octroi des repos compensateurs. Pas de délégués du personnel, ni de comité d'entreprise : il vaut mieux s'abstenir d'être candidat aux élections pour lesquelles l'employeur envoie régulièrement à l'Inspection du travail un procès-verbal établissant la carence des candidatures.

Alors lentement, au fil des rencontres entre les gardiens sur les postes de travail, lors des successions d'équipes, ils ont préparé la constitution d'une section syndicale. Contacts pris avec une union locale de syndicats, ils ont étudié la convention collective toute récente et s'apprêtaient à déposer en même temps une demande de nouvelles élections et une liste de syndicat. La nouvelle s'est ébruitée : ils ont été dénoncés par les « clandestins ». Les « cumulards », ceux qui, au vu et au su de tout le monde, et d'abord du patron, doublent leur emploi habituel par des postes de gardiennage dans la société ou travaillent sans

autorisation. Ceux-là, en effet, en contrepartie de la complaisance de l'employeur, doivent le tenir informé des bruits de couloir et jouer les mouchards. Le patron a convoqué séance tenante, et un par un, les leaders de la future section syndicale. Sans témoin, il leur a proposé le marché : rester sans syndicat, ou partir, sans condition. Ils sont restés, et l'entreprise n'a toujours pas de délégués.

Moyen de pression et d'oppression pour les autres, l'emploi des « sans-papiers » repose néanmoins sur un consensus entre ceux-ci et l'employeur : mieux vaut encore l'emploi le plus précaire en France que le chômage et la faim dans leur pays d'origine.

Un seul syndicat

[Retour à la table des matières](#)

Dans un tout autre domaine, un syndicat et une entreprise, la société Botu (mécanique, 20 salariés) se sont aussi mis d'accord pour s'affranchir des contraintes légales en écartant d'un geste tous les autres partenaires.

En effet, il faut savoir que la loi relative aux élections des délégués du personnel ou des comités d'entreprise comprend un certain nombre de dispositions destinées à garantir le libre choix des salariés. L'une de ces dispositions prévoit que pour le premier tour des élections - les élections professionnelles se déroulent en deux tours - les organisations syndicales représentatives, en général affiliées à une des grandes confédérations nationales, sont seules habilitées à présenter des candidats. Cette règle constitue une limitation de la liberté de choix - aujourd'hui contestée par une partie du patronat - puisqu'elle interdit la présentation au premier tour de candidatures dites « libres », c'est-à-dire non syndicales. Mais cette règle constitue également une garantie pour les salariés de disposer du libre choix entre tous les syndicats représentatifs, y compris ceux qui n'ayant pas d'affiliation confédérale ont pu démontrer leur représentativité dans l'entreprise. Les syndicats sont très attachés à cette prérogative et contestent fréquemment la représentativité des syndicats non affiliés à une confédération, afin de les empêcher de présenter des candidats aux élections. Généralement,

l'employeur n'est pas neutre dans ces litiges et prend souvent le parti des syndicats « maison ». On rencontre aussi fréquemment des politiques d'entreprise visant à favoriser systématiquement un syndicat, ce qui permet de faire éclore le consensus en éliminant concurrence et surenchère généralement présentes en cas de syndicats multiples. Rarissimes sont par contre les affirmations explicites de telles politiques notamment lorsque le syndicat « complice » se trouve être la CGT comme c'est le cas pour les élections des délégués du personnel de la société Botu.

Voici le texte du protocole préélectoral :

« Entre la société, représentée par son Président et le syndicat CGT, représenté par M. Caro, est intervenu l'accord préélectoral ci-dessous en vue de l'élection des délégués du personnel de la société.

« 1° Les parties constatant que l'effectif de l'établissement étant de vingt salariés, il y a lieu d'élire un délégué qui représentera toutes les catégories professionnelles de la société. Il sera également procédé à l'élection d'un suppléant.

« 2° La date des élections est fixée pour le premier tour au 30 septembre 1983 à 14 h 30.

« 3° La liste des électeurs est la suivante

« 4° Seul le syndicat CGT est habilité à présenter des candidatures au premier tour. »

Bel exemple de consensus entre un employeur et un syndicat. Cependant, on peut se demander si les salariés s'y retrouvent. Dans la plupart des cas que l'on vient d'évoquer, un accord s'est réalisé entre les salariés et leur employeur sur des normes de relations de travail qui sont tout à fait étrangères à la règle de droit. Les salariés tirent parfois un avantage immédiat de cet accord, mais au-delà ?

Courte ou longue durée

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette clinique bordelaise, la durée du travail rassemble tous les salariés contre la loi... et le fonctionnaire chargé de la faire respecter. Pour les 212 personnes - dont 90% de femmes -les horaires quotidiens du personnel de soin ont une amplitude de treize heures, dont douze heures de travail consécutif et une pour le repas.

Or la réglementation du travail prévoit une durée maximale de dix heures de travail effectif. « Douze moins dix égal deux. Deux heures de trop », dis-je. Mais une semaine plus tard, 98% des salariés concernés signent une pétition pour réclamer le maintien des horaires de douze heures.

- Nous venons travailler de loin, disent les salariés. Nous avons des enfants à faire garder : cela nous arrange de ne venir travailler que trois jours et demi par semaine ; nous économisons de l'essence et des frais de nourrice.

- Mais la fatigue au bout de treize heures dans la clinique ? leur objectais-je.

- Ça va très bien. Nous sommes jeunes et nous supportons ça très bien.

- Mais la qualité des soins ?

- Ça va très bien, les médecins sont très satisfaits, me répond la directrice.

La négociation aboutit à donner aux salariés qui le voulaient un horaire de huit heures quotidiennes (ce qui nécessite deux embauches) et à laisser la grande majorité des salariés effectuer les douze heures auxquelles ils sont attachés.

Si, dans ce cas, les salariés le souhaitant ont pu conserver un horaire de huit heures, dans d'autres cas les minoritaires devront souvent accepter l'accord collectif... à condition d'être assez jeunes pour le supporter. Que deviendront-ils lorsqu'ils auront le mauvais goût de vieillir ? Et lorsque la fatigue s'accumulera, les patients seront-ils autant satisfaits des soins que le sont aujourd'hui leurs médecins ? Deux questions auxquelles cet accord à courte vue ne se soucie guère de répondre.

Moitié travail, moitié vacances

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette importante entreprise de gardiennage de la région parisienne, la société Vano, les partenaires ont signé un accord qui revient notamment à appliquer à la lettre une idée simple : moitié travail, moitié vacances. Quatorze jours consécutifs de travail sont suivis de quatorze jours consécutifs de vacances. Résultat : plus de repos hebdomadaire lors des semaines de travail.

Cet accord signé par les syndicats majoritaires (FO et CGC) malgré l'opposition de la CGT prévoit en effet la mise en place de services quotidiens de douze heures, leur répartition possible quatorze jours d'affilée, et le décompte des heures supplémentaires effectué au mois et non plus à la semaine.

Une telle innovation peut choquer le juriste : toutes les règles sur la durée du travail hebdomadaire et journalière sont allégrement violées. Elle peut aussi rencontrer l'opposition des médecins du travail : on ne peut impunément pour sa santé travailler douze heures par jour pendant quatorze jours d'affilée.

Pourtant cette nouvelle organisation a été non seulement acceptée, mais ardemment souhaitée par la majorité des salariés. L'intérêt de l'entreprise, qui cherche à simplifier son organisation et à réduire ses coûts, et celui des salariés eux-mêmes, se sont ainsi rencontrés, dans

une opposition à la loi. Il y a en effet une contrainte : le service de gardiennage doit le plus souvent être assuré 24 heures sur 24. Or tous les salariés ont refusé le système des 3 x 8, pour ses conséquences sur la vie privée et les difficiles déplacements du domicile au lieu de travail. Alors, à la possibilité légale de travailler douze heures sur quatre jours d'affilée seulement, ils ont préféré bénéficier de quinze jours de vacances tous les mois au prix d'une disponibilité presque totale pour l'entreprise pendant l'autre quinzaine. Enfin, quand on dit « vacances », on peut facilement imaginer qu'elles ne sont pas inoccupées pour la plupart de ces salariés qui doivent en profiter pour exercer une ou plusieurs activités déclarées ou non. C'est cela aussi l'effet des modes d'organisation plus souples du temps de travail.

Maîtres à bord

[Retour à la table des matières](#)

Dans une autre profession, c'est pour bénéficier d'un salaire plus élevé que les salariés acceptent une durée du travail illimitée. L'application de la réglementation, avec son cortège de majorations pour heures supplémentaires, de repos compensateur, serait-elle globalement en leur défaveur ?

Les salariés de la SA Legris ne semblent pas vouloir que la question soit posée.

Ce commerce alimentaire de la région parisienne emploie actuellement 110 salariés et est ouvert du lundi au samedi, le deuxième jour de congé étant réparti par roulement sur la semaine. Le directeur de ce commerce en est en même temps le propriétaire, mais il déclare lui-même que ce sont ses salariés qui sont « maîtres à bord » et qu'il ne peut rien faire sans eux. Il se veut et il est de fait très présent et très proche des salariés. Son attitude va du paternalisme rénové à un « leadership » quasi charismatique, et ses salariés ayant pour la plupart une ancienneté importante (de cinq à dix ans en moyenne), lui portent un respect, sinon une dévotion, certain. Il n'y a pas de syndicat, mais seulement un comité d'entreprise.

Le directeur exige une adhésion complète à l'entreprise et au régime de travail qu'il impose. Le salarié qui rentre dans l'entreprise n'a pas le choix : soit il se plie à la règle, soit il s'en va. Ainsi un système de primes a été mis en place pour les caissières en fonction d'un certain nombre de paramètres (dont le nombre de produits par minute), un classement est affiché dans l'entreprise, ce qui permet une auto-évaluation et une stimulation des caissières.

En contrepartie de ces exigences, les salariés bénéficient d'avantages financiers substantiels. Tout d'abord 38% des bénéficiaires de l'entreprise sont distribués au personnel sous la forme de participation. Ensuite, ces salariés perçoivent de l'entreprise un salaire qui, compte tenu des qualifications des intéressés, surprend par l'importance de son montant : il est environ de 20 à 30% supérieur à ce qui se pratique couramment en région parisienne.

Mais les règles du jeu sont faussées. En effet, ce salaire est forfaitaire, c'est-à-dire qu'il est sans lien direct avec la durée du travail effectuée dans l'établissement. De plus, la plupart des salariés sont au coefficient d'agent de maîtrise : la direction les considère donc comme « cadres responsables » et estime par conséquent que la réglementation en matière d'heures supplémentaires, de repos compensateur, de durée maximale du travail ne s'applique pas.

Les salariés adhèrent pourtant totalement à ce système qui ne présente pour eux que des avantages : ils ont un salaire plus important qu'ailleurs et sont prêts à travailler plus d'heures de temps en temps, notamment autour des fêtes, du moment que ce salaire forfaitaire ne varie pas et surtout ne baisse pas.

S'il existe bien une structure hiérarchique, il est vrai que les uns et les autres sont responsabilisés au maximum, en étant chacun « responsable » d'un rayon, d'une activité, d'une tâche précise. Ils en attendent donc la contrepartie en termes pécuniaires sans être préoccupés par le temps passé au travail : « On part quand le travail est fini... »

On comprendra aisément que dans cette ambiance, toute référence aux textes sur la durée du travail soit perçue comme une contrainte. Et

surtout, les rapports sociaux au sein de cette communauté de travail - responsabilité, motivation, relations hiérarchiques - seraient remis en cause.

Les salariés sont très attachés au salaire de base (en haut de la fiche de paie), seule mention apparaissant actuellement. Y introduire la notion d'heures supplémentaires reviendrait à faire baisser ce salaire de base, le directeur ne pouvant pas à la fois verser un salaire supérieur de 20 à 30% à ceux de ses concurrents, et payer en plus des heures supplémentaires...

Une rémunération proportionnelle à la durée du travail effectuée conduirait cette entreprise à avoir un fonctionnement social plus classique et ferait sûrement disparaître ce ciment « d'adhésion des salariés ». Ceux-ci en refusent d'ailleurs l'application. Pour eux, il n'y a aucun problème, ils trouvent leur compte dans le système Legris et cette réglementation n'a pas à être appliquée puisqu'ils ne la réclament pas. Même si financièrement ils pourraient y trouver un avantage, ils ne veulent pas quitter leur statut de « responsable » et leur (relative) autonomie d'organisation du travail.

La médaille a pourtant son revers. En termes de concurrence tout d'abord : Le paiement d'un forfait non lié aux heures effectuées réellement, s'il paraît plus onéreux de prime abord, permet toutes les souplesses d'organisation et de durée du travail. En effet, il faut rappeler que la réglementation prévoit que les heures supplémentaires sont payées à 125%, voire à 150%, et donnent lieu à un repos compensateur pouvant représenter jusqu'à 50% du travail effectué au-delà de la durée légale (39 heures). Dès lors, même en payant ses salariés 20 à 30% plus cher que ses concurrents, la société Legris atteint assez vite le point d'équilibre par le jeu des heures supplémentaires non comptabilisées directement. En second lieu, ce système permet à la société d'éviter d'avoir à consulter le comité d'entreprise et d'informer l'administration en cas de modification ou d'allongement des horaires. Elle peut à tout moment exiger de ses salariés qu'ils restent le soir ou qu'ils viennent travailler le samedi, sans même avoir à les avertir suffisamment à l'avance pour qu'ils puissent s'organiser. En fin de compte, c'est une main-d'œuvre moins chère qui est ainsi à la disposition de l'employeur. Enfin en termes d'emploi, si cette entreprise respectait la

réglementation, cela créerait cinq à dix postes de travail supplémentaires...

Pourtant, il n'y a rien à faire devant une telle situation. En opportunité, il paraît difficile à une administration d'imposer contre vents et marées une réglementation contestée par les parties et cela d'autant plus qu'en légalité, une telle action serait vraisemblablement vouée à l'échec : la réglementation sur la durée du travail ne s'applique pas aux cadres et à la plupart des agents de maîtrise. Dès lors, une simple modification des qualifications faisant passer les salariés du statut d'employé au statut de responsable permet de se mettre en marge de la quasi-totalité de la réglementation. Ce n'est pas choquant si cela s'accompagne d'une réelle autonomie et responsabilité dans l'organisation du travail pour les salariés. Est-ce bien le cas dans la société Legris ?

Cumuls et combines

[Retour à la table des matières](#)

Parfois, le consensus consiste à s'organiser collectivement entre salariés et avec la bienveillance ou la complicité de l'employeur, au détriment de la collectivité, voire plus particulièrement des chômeurs.

Dans les secteurs comme le nettoyage et le gardiennage, les salaires faibles qui ont cours sont autant d'incitations à une double activité. Ainsi, les « pompiers » de tours (agents de sécurité, anciens pompiers) travaillent souvent sur le rythme illégal mais toléré des 24/48 : vingt-quatre heures de travail d'affilée, puis quarante-huit heures de repos. En théorie, cela leur permet de biner leur lopin familial ou de s'adonner aux joies du bricolage domestique. Mais leur cycle de travail étant programmé sur l'année, c'est aussi très commode pour exercer une autre activité salariée. Comment comprendre autrement la levée des boucliers lorsque ce rythme de travail, nuisible pour la santé et nullement justifié par les tâches à accomplir, se voit mis en cause ?

Dans un cas, sans doute caricatural à l'extrême, la plainte d'un employeur (qui avait reçu le remboursement d'indemnités de Sécurité

sociale dues à un autre employeur) nous apprend qu'un agent de sécurité exerçait ses fonctions les mêmes jours et aux mêmes heures dans deux tours voisines. Il déclarait commencer sa ronde par la première puis aller pointer dans la seconde : de quoi faire frémir les occupants desdites tours qui se préoccupent généralement moins des conditions de travail de leurs gardiens que de leur propre sécurité. Pour faire bon compte, ce virtuose était en même temps déclaré aux ASSEDIC (et indemnisé) comme demandeur d'emploi.

Dans les entreprises de nettoyage, le constat est général tous les horaires correspondant à du temps partiel sont effectués, avant et après leur journée de travail, par des salariés à double activité. Un exemple ? Venant mener une enquête de licenciement pour cause économique dans une entreprise industrielle, je reconnais dans les salariés concernés... l'équipe qui vient le soir nettoyer ses bureaux ! Employeurs et salariés connaissent bien les règles non écrites de ce jeu-là. L'employeur n'offre qu'un salaire faible, des horaires incomplets, aucune chance de promotion. Le salarié s'accommode de ce qui permet de compléter une paie déjà assurée... ou les indemnités ASSEDIC au cas, qui devient fréquent, où il vient de perdre son emploi principal.

Le rappel de la loi, même assorti de considérations sur le vieillissement accéléré de l'organisme soumis à ce rythme de travail (60 à 70 heures par semaine) ou sur le nécessaire partage de l'emploi, est mal perçu. Allez parler de restrictions d'embauchage à l'entreprise qui y trouve une source de main-d'œuvre bon marché, et de baisse de salaire à l'ouvrier pressé d'achever la construction de sa maison ou à la mère de famille qui se voit réclamer par l'office d'HLM la justification de revenus suffisants pour le F4 dont elle a besoin.

La Californie

[Retour à la table des matières](#)

Ailleurs, le cumul d'emplois est devenu la règle d'organisation d'une profession entière.

Vêtus de leur blouse grise à l'insigne des PTT, debout devant des centaines de casiers alignés en travées successives, des hommes trient le courrier. Dans un coin de l'atelier, une cage de verre abrite ceux dont la blancheur des blouses atteste du rang hiérarchique. Dehors, des camions jaunes attendent leur chargement de sacs postaux. Couleurs, insignes, comportements, tout y est, même cette odeur de poussière caractéristique des centres de tris des PTT.

Chaque entreprise de routage passe avec les PTT un contrat de réduction tarifaire dont elle fait bénéficier ses clients. Le contrat inclut pour l'entreprise de routage de grande taille l'obligation d'abriter dans ses locaux un « bureau-bis ». Cellule de contrôle des postes, ce bureau-bis a pour vocation de s'assurer du respect des termes du contrat par l'entreprise.

Pour l'administration des postes, ce n'est qu'une opération de soustraction, mais qu'elle surveille de très près. En effet, seuls les plis publicitaires peuvent bénéficier des réductions tarifaires. Il faut donc s'assurer que ce traitement privilégié n'est pas appliqué à d'autres. Les blouses blanches des bureaux-bis y veillent. Avec ses codes, ses règles, ses coutumes, la poste est un monde très organisé. Ses bureaux-bis, eux-mêmes soumis à une inspection postale particulière, sont indispensables pour assurer un rapport harmonieux entre le routage privé et la poste.

Solidement organisé, le secteur du routage publicitaire défend ses intérêts face à la poste. Une association regroupe la quasi-totalité des routeurs. Tout paraît clair tant que la frontière entre les PTT et ces entreprises demeure à peu près nette. Mais à l'usage, le blanc vire au gris.

Le point de confluence entre les intérêts des salariés, des entreprises de routage et ceux des PTT porte ce joli nom : la Californie. C'est la dénomination des heures supplémentaires aux postes. Travaillant en brigades, les salariés des postes attachés au tri bénéficient d'un système de repos complexe et chèrement défendu. On se souvient encore des grèves de 1984 contre la suppression du travail de la nuit du samedi au dimanche. Chaque travail de la nuit ou du weekend ouvre droit à un repos compensateur.

Peu rémunérés, souvent éloignés de leur région d'origine, ces salariés sont à la recherche d'un complément de revenu sous forme d'« heures de Calif ». Faute d'en disposer en quantité suffisante aux PTT, ils s'adressent aux entreprises de routage qui les rémunèrent à un tarif calqué sur celui des postes. L'interdiction de cumuler un emploi avec celui qu'ils tiennent de l'administration n'est pas un obstacle sérieux. Contre la règle, l'usage est plus puissant.

Au gré de leur charge de travail, les entreprises embauchent ces fonctionnaires pour de courtes durées, ou plus exactement pour des durées incertaines et aléatoires. Leur qualification est acquise et l'encadrement tout naturellement offert par les blouses blanches des bureaux-bis...

L'opération se fait au grand jour. Les bulletins de paie mentionnent la qualité de postier, qualité requise à l'embauche sur présentation de la carte ad hoc. Un récent arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation rappelle à ces entreprises qui voulaient en faire l'économie que les sommes versées aux postiers ont le caractère de salaires et sont soumis à cotisation URSSAF !

Toutes les règles du Code du travail disparaissent au profit d'une certaine souplesse : contrats illégaux hors normes, absence de toute forme de représentation du personnel, cumul d'emplois... On trouve parfois des postiers qui font jusqu'à 200 heures de « Calif » dans le même mois ! À qui s'en étonne, on réplique que cela fonctionne depuis longtemps à la satisfaction de tous.

La poste, en fermant les yeux, voire en encourageant cette situation, permet à ceux de ses salariés dont les besoins financiers sont les plus pressants de trouver une solution. L'intérêt des entreprises de routage est évident. Quant aux syndicats de postiers, la peur de la sanction électorale leur arrache un profond silence. Travailler moins pour cumuler plus...

Un rapport récent estime à 2 000 le nombre d'emplois à temps plein ainsi occupés. Les seuls à s'en plaindre seraient les chômeurs, s'ils le pouvaient.

Les situations diverses rencontrées dans les entreprises artisanales ou industrielles, dans un contexte de syndicalisation plus ou moins importante et dans des régions différentes, montrent bien la réalité d'une connivence entre employeurs et salariés. Mais dans plusieurs exemples, on perçoit que l'accord des salariés n'est pas toujours formulé en connaissance de cause. D'un accord librement consenti, on glisse vers l'acceptation d'une situation dont la réalité échappe aux intéressés, faute de pouvoir la comparer à d'autres. Enfin, à travers plusieurs des situations décrites, on a pu percevoir également les effets pervers du consensus. C'est cette seconde réalité que je vais aborder plus particulièrement maintenant.

Première partie : *Les limites du consensus*

Chapitre 2

Derrière le consensus, la soumission

[Retour à la table des matières](#)

Souvent, le consensus - « Monsieur l'inspecteur, tout va bien chez nous » - n'est qu'une apparence : ce fin vernis posé sur les relations du travail par l'employeur ne résiste pas à l'examen. Bien plus, ce grand silence traduit souvent en fait la soumission des salariés à une volonté patronale unilatérale, tantôt grossière, tantôt subtile : c'est le consensus-soumission.

La sujétion forcée du plus grand nombre

L'adhésion à cette volonté s'obtient d'autant plus facilement que l'entrée dans la collectivité de travail est un acte unilatéral par excellence. Les portes de l'entreprise ne s'ouvriront, en principe, qu'à bon escient. La formule lapidaire « ne convient pas » ou la lettre stéréotypée de refus à une demande d'embauche suffisent à masquer tous les mobiles, même les moins avouables. La liste noire (légendaire, mais bien réelle dans certaines professions), l'observation de l'accent ou de la couleur de la peau permettront d'écarter les indésirables dès l'abord. La discrimination ne sera répréhensible que si le responsable de l'embauche a eu le tort de l'exprimer publiquement, cas rarissime bien sûr.

Une sélection rigoureuse

[Retour à la table des matières](#)

Une grande usine du Nord de la France, qui produit des détergents, se targue, par une politique de communication moderne et dynamique, d'assurer l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Apparemment, les relations sociales y sont harmonieuses.

Depuis quelques mois s'agite un jeune homme embauché il y a deux ans, désormais délégué FO, mais surtout militant actif de Lutte ouvrière. Avec quelques militants de l'extérieur, il distribue à la sortie de l'usine tract sur tract, dans lesquels sont mis en cause, nommément et avec une précision et une agressivité inhabituelles, le comportement de certains petits chefs. C'est l'inquiétude dans l'entreprise, d'autant que les informations mises au grand jour impliquent qu'elles soient fournies par plusieurs individus, encore inconnus de la direction.

Le service du personnel, responsable de l'embauche, est mis en accusation par le chef d'établissement, et le responsable du personnel me confie qu'effectivement le service est fautif : « Nous avons laissé passer ce militant à notre contrôle à l'embauche. »

Si dans de nombreuses entreprises la discrimination antisyndicale est rituelle à l'embauche, mais presque impossible à démontrer, les techniques de filtrage peuvent être plus subtiles - l'entreprise consensuelle doit rester pure et exclure tout candidat déviant. Ainsi, dans une très grande entreprise nationalisée de la région parisienne, c'est un autre type de sélection, assez inhabituel, qui est pratiqué lors de la visite médicale d'embauche conduite par le médecin du travail. Le salarié subit à son insu une analyse d'urine qui doit servir à déterminer sa consommation éventuelle de cannabis. Effectuée en dehors des heures de travail, cette visite sert pourtant, pour l'employeur, de preuve irrévocable de consommation de drogue douce. Un jour, le test s'est révélé positif pour un jeune qui n'en fumait jamais. Stupeur de ce dernier,

quand le médecin s'approche de lui en souriant de manière entendue ! C'est ainsi que cette pratique douteuse a été révélée.

Super-supérette

[Retour à la table des matières](#)

Une fois retenu, le futur salarié doit se plier parfois à la signature d'un contrat de travail qu'il paraphera rapidement avec la mention « lu et approuvé » sans le lire ou sans oser demander de modifications, trop heureux de commencer à travailler.

Pourtant, cette signature banale revient à accepter des obligations parfois très lourdes : tant que tout marche bien, pas de problème ; mais le jour où apparaissent des difficultés, l'employeur sait ressortir le contrat pernicieux.

Mlle Bernard a appris la dactylo. Mais elle n'a pas trouvé d'emploi de bureau à la sortie de l'école. À défaut, parce qu'il faut bien gagner sa vie, elle accepte un emploi qui n'est pas trop loin du petit village d'Île-de-France où elle habite : elle devient employée de supérette.

À son embauche, fin 1979, elle gagnait 2 300 francs par mois pour un horaire à temps partiel (environ trois quarts de temps), ce qui lui permettait à peu près de vivre, dans la mesure où elle continuait à habiter chez ses parents. Tout va bien.

Malheureusement, les choses changent : la supérette où elle travaille ne fait pas d'affaires mirobolantes. Pour la direction, l'évolution du chiffre d'affaires ne justifie plus le maintien des postes des six salariés : cinq suffisent amplement. On demande alors à Mlle Bernard d'aller travailler dans un autre magasin du groupe qui maintient une activité suffisante. L'intéressée s'insurge : « Ils n'ont pas le droit de m'imposer deux heures de transport le matin et autant le soir ! »

L'employeur lui ressort alors le formulaire qu'elle a signé à l'embauche et qui comporte la mention suivante : « Je soussigné déclare...

accepter les décisions de la direction en ce qui concerne les mutations d'un magasin à un autre. »

Ainsi cette salariée, comme tous ses collègues d'ailleurs, s'était soumise à l'avance formellement à n'importe quelle décision d'affectation prise par son employeur, dans n'importe quel magasin de la région parisienne où cette société est largement implantée et dispersée, sans limitation de distance ou de trajet, et sans aucune contrepartie. Comble de l'arbitraire, Mlle Bernard n'avait même pas reçu de double de ce contrat...

Le langage juridique qualifie ce type de contrat de contrat d'adhésion, soulignant ainsi le caractère imposé de nombreuses clauses que le signataire ne pourra discuter. La liberté contractuelle, ici, est de ne pas signer, et donc de se priver de l'emploi ardemment recherché. Certaines clauses, un temps anodines, s'avèrent bien utiles le moment venu pour imposer au salarié devenu indésirable des changements de son lieu ou de son horaire de travail qui le conduisent à plus de « compréhension » ou à un départ anticipé de l'entreprise.

Conduite forcée

[Retour à la table des matières](#)

Plus rare, mais plus redoutable encore est la signature, exigée dès l'embauche, d'une lettre de démission non datée.

Dans cette entreprise de préparation aux divers permis de conduire liée à un grand constructeur d'automobiles, cent salariés sont décomptés en permanence, par l'emploi d'un nombre bien plus élevé de jeunes qui se succèdent à un rythme accéléré, sans que jamais un seul licenciement soit officiellement prononcé. Pourtant, aucune réclamation de salarié ne me parvient, et les contentieux portés au Conseil des prud'hommes sont très rares.

J'effectue une enquête sur la formation dispensée aux quarante jeunes embauchés en contrat emploi-formation (formule de contrat de travail pendant lequel l'employeur assure une formation à l'emploi

avec une aide financière de l'État ; les contrats de formation en alternance ont succédé en 1976 à ce dispositif). Leurs langues se délient lorsque je M'étonne de la proportion très importante de jeunes qui quittent l'entreprise à l'issue de leur formation. Cette formule, coûteuse pour la collectivité, a en effet permis sur le plan national l'embauche définitive d'un nombre important de jeunes.

L'explication apparaît alors : les sorties ne sont pas volontaires, mais provoquées par un procédé bien particulier. Désireux d'obtenir un emploi et une formation, les jeunes signent à l'embauche une lettre de démission non datée. Cette lettre est conservée au secret, dans le coffre-fort de l'entreprise. Lorsque l'employeur désire mettre fin au contrat, la lettre est présentée, datée du jour, au salarié. Le système est étendu à l'ensemble des salariés de l'entreprise qui l'ont intégré comme une des données de fonctionnement de celle-ci.

Cette soumission à une règle pourtant inacceptable doit être replacée dans le cadre de cette entreprise : les salariés y sont jeunes, souvent en premier emploi, et se considèrent comme de passage, à leur embauche tout au moins. Leur désir éventuel de se maintenir dans l'emploi se heurte ensuite à l'ambiance générale de l'entreprise, où le renouvellement des salariés est très fréquent, et la stabilité considérée par tous comme une anomalie.

Dans cette « école de formation », l'employeur est ainsi parvenu à mettre les salariés en position de clients, quittant l'entreprise dès la fin de leur stage.

Voici donc un cas où le consentement du salarié est obtenu à l'embauche, moment où il est en position de faiblesse. Mais il peut aussi être imposé tout au long de la vie de travail. L'apparence de consensus fonctionnera à plein ; la soumission, effective, sera obtenue sans conflit. Pour garder son emploi, il convient de courber l'échine et de se taire.

Un uniforme pour supermarché

[Retour à la table des matières](#)

L'image, pour qui vient de l'extérieur, est belle. Dans ce supermarché de 120 salariés, situé en périphérie urbaine, et appartenant à une marque nationale, tout le monde est au travail et s'affaire consciencieusement, dans une grande unité. Une unité que la direction du groupe a décidé de symboliser par le port d'un uniforme. Chaque emploi, du vendeur au manutentionnaire, se voit attribuer des vêtements particuliers. Le tableau des uniformes ne compte pas moins de vingt modèles différents.

Pourtant, le port de l'uniforme est refusé par un membre du comité d'entreprise, qui conteste la prescription du règlement intérieur de l'entreprise le rendant obligatoire. Interrogé sur la nécessité de cette obligation, l'employeur me répond dans un premier temps que l'uniforme contribue à l'image de marque de l'entreprise auprès de la clientèle. Admettant cet argument, je lui fais remarquer que de nombreux salariés n'ont aucun contact avec la clientèle. L'obligation lui semble devoir être maintenue en raison d'un autre impératif : celui de créer un « esprit maison ».

Le scénario se précise : tous en uniforme pour engager ce que l'on désigne ici comme « la guerre de la concurrence économique ». La bataille peut commencer, grâce à la discipline qui fait la force des magasins. Je conteste la portée générale de cette obligation, et impose de la limiter aux seuls salariés en contact avec la clientèle. La direction de la société obtempère.

Quelque temps plus tard, j'apprendrai par un cadre du siège national que la stratégie de l'entreprise consiste à suivre à la lettre les demandes de modification du règlement intérieur émanant de l'inspecteur du travail. Dans un second temps, en contradiction avec les règles écrites du règlement, l'obligation sera réintroduite par voie orale, la

pression exercée par l'encadrement de chaque magasin étant jugée suffisamment efficace pour obtenir, de toute façon, le port des uniformes.

Ainsi, à côté du règlement intérieur écrit, soumis à l'avis des élus du personnel et au contrôle de légalité de l'inspecteur du travail, l'entreprise a secrété des règles officieuses, illégales au besoin, mais dont le respect s'imposera au détriment des droits du salarié.

Renoncer à ses congés

[Retour à la table des matières](#)

Plus gravement que la renonciation par l'uniforme à un mode d'expression de l'individu, la soumission peut conduire à une renonciation silencieuse à des droits anciens, issus du Code du travail : les congés payés.

Une entreprise assure jour et nuit la saisie sur fiches de données bancaires. Ce travail est effectué par des femmes. Il n'y a pas d'organisation syndicale, mais récemment ont eu lieu des élections de délégués du personnel. Étant soumise aux aléas de l'activité bancaire, l'entreprise connaît des moments de surcroît d'activité et des creux (« ponts » des banques surtout). L'employeur invite ses salariés à ne pas venir les jours de faible activité, quitte à ce qu'elles prennent ces jours de repos forcé sur leurs congés payés. Personne n'ose trop s'y opposer. Comme, d'ailleurs, quand il est demandé d'allonger les journées de travail. Ici, pas d'accord d'entreprise, mais une succession de pressions individuelles remettant en cause la durée, et surtout la répartition sur l'année des congés payés et la durée quotidienne du travail. Elles voient aussi fondre leurs congés payés d'été, pillés tout au long de l'année.

La loi prévoit que ces congés doivent être d'une durée minimale de douze jours consécutifs, soit deux semaines, compris entre le 1^{er} mai et le 31 octobre. L'entreprise respecte ce minimum, qui lui laisse une marge bien suffisante pour sa politique de morcellement des congés. Évitant ainsi de violer délibérément la loi, elle interdit cependant aux

salariés de prendre le mois de congés d'affilée consacré par l'usage, et d'avoir une vie familiale équilibrée. Les plus découragées par cette instabilité démissionnent, les autres se soumettent. Mais officiellement, pour les congés, pas de problèmes : la loi est respectée.

Il n'en est pas de même partout. À côté des entreprises qui pratiquent régulièrement la fermeture estivale, qui organisent le fractionnement en accord avec les salariés et leurs représentants, ou qui accordent six semaines de congés voire davantage, existent celles où les congés ne se prennent pas. Ce sont, en général, des petites et moyennes entreprises. Leurs cadres seront invités à « sauter » les congés, éventuellement compensés par une indemnité supplémentaire, pudiquement qualifiée de prime exceptionnelle sur les feuilles de paie. Ce n'est que deux ou trois ans plus tard que le cadre, « au bout du rouleau » et conduit à quitter l'entreprise, sera porté aux confidences sur un tel sujet.

Le dialogue éclaté

[Retour à la table des matières](#)

Les droits individuels des salariés peuvent alors faire les frais d'une politique d'entreprise qui, au nom d'impératifs économiques, choisit de les ignorer. L'intérêt collectif de l'entreprise, apprécié par son chef, prévaut alors sur les droits individuels. A l'inverse, les droits collectifs des salariés peuvent se trouver escamotés par une politique d'entreprise qui prétendra privilégier l'individu. Quand le dialogue social est constant, entre les dirigeants et la « base » prise salarié par salarié, quel besoin d'une représentation collective organisée ?

Il s'agit d'un important groupe français de l'industrie alimentaire. Son siège social est en banlieue parisienne, somptueux édifice de verre teinté. Plusieurs sociétés de production et le réseau commercial y ont regroupé leurs états-majors. Le groupe a toujours fait du consensus social un instrument de son efficacité, et même un élément de son image de marque : un de ses dirigeants n'a-t-il pas écrit des livres qui

érigent en modèle le climat de responsabilité et d'harmonie qui règne, selon la direction, dans ce vaste groupe industriel ?

Appelons-le le groupe Segrain. Il connaît de sérieuses difficultés économiques : le marché de l'alimentaire change vite, plus vite que l'offre. Plusieurs années de suite, des licenciements collectifs sont effectués. « Licenciements collectifs », ce mot brutal est en réalité banni du vocabulaire de la maison, où il n'est question que de « fiches techniques ». Ce n'est pas seulement une différence de mots : un plan social considérable, constitué d'aides financières, d'aides à la création d'entreprises, de préretraites avantageuses, de reclassement après formation, fait que chaque salarié concerné (ou presque) accepte son départ ou sa mutation.

Les comités d'entreprise, consultés sur les projets de licenciement, l'inspecteur du travail qui examine la demande, ont peu de chose à faire. Personne ne vient les voir (ou presque). Toutes les mesures ont été discutées avec chaque personne concernée. Pour les quelques mécontents, la direction conserve encore dans sa poche quelques mesures d'apaisement.

Le licenciement terminé, la vie normale reprend. Distribution mensuelle d'un lot de produits maison à chaque salarié, adhésion de la plupart d'entre eux à une mutuelle, également maison, et très favorable, « correspondant d'entreprise » chargé de remplir les papiers de Sécurité sociale et de mutuelle des salariés pendant que ces derniers travaillent. Tout ceci et bien d'autres choses concourent au bien-être de tous et à la cohésion de l'entreprise.

Mais les temps sont durs : il faut diminuer les coûts. La direction supprime le correspondant d'entreprise. Elle lance une mutuelle concurrente, moins onéreuse et plus rentable, gérée par un cabinet d'assurances. Et puis, même le lot de produits gratuit est supprimé ! Il est remplacé par une prime de 52 francs, sans couleur ni saveur, au bas de la feuille de paie.

Toutes ces décisions sont prises sans que le comité central d'entreprise ait son mot à dire. Or, légalement, il aurait dû être consulté sur ces mesures. Il bénéficie d'un droit de contrôle sur les « œuvres socia-

les » de l'entreprise, et ce droit est ouvertement bafoué. Ce comité était représenté dans la direction de l'ancienne mutuelle, il ne l'est pas dans la nouvelle.

Le directeur que je rencontre, décontracté, en bras de chemise, l'admet bien volontiers : il est en infraction et perdra son procès si on lui en fait un. Mais sur le fond, n'a-t-il pas raison ? Des discussions ont eu lieu avec les salariés, individuellement ou par groupe, qui ont convaincu beaucoup d'entre eux que la nouvelle mutuelle était plus favorable. Pour le correspondant d'entreprise, il versera au comité l'équivalent de son salaire, puisque l'inspecteur du travail lui dit qu'il ne pouvait supprimer d'autorité cet avantage. Il en parlera avec le comité.

À la comptabilité, un grand nombre d'heures supplémentaires sont faites ? Mais il ne s'agit que de volontaires avec lesquels il s'est mis d'accord. Là aussi, dans l'enthousiasme, il a oublié d'en aviser le comité d'entreprise.

Des entrepôts vont être supprimés dans les prochains mois, ce qui va inévitablement entraîner des licenciements. Pourquoi le comité, là aussi, n'a-t-il pas été consulté sur cette décision dont chacun a entendu parler ? Le directeur répond : « Les entrepôts ne seront fermés que lorsque nous pourrons reclasser ou faire partir en préretraite les salariés qui y travaillent. Nous ne connaissons donc pas encore les dates précises de fermeture ! » Et c'est vrai, les discussions ont déjà commencé avec les salariés concernés. Ils savent qu'ils ne partiront pas sans rien et en sont rassurés. Ils ne se plaindront pas, ni auprès des syndicats ni auprès du comité.

Dans cette entreprise, on parle donc beaucoup. Les portes des bureaux sont ouvertes, le tutoiement presque de règle, même avec les dirigeants. Les groupes d'expression, qui existaient avant qu'une loi en impose la création en 1982, se réunissent souvent. Dans les usines les cercles de qualité foisonnent : le groupe est un des moteurs nationaux du développement de ces cercles.

Les syndicalistes sont peu nombreux. Le directeur le dit, et cela paraît presque l'amuser. « Ce sont des gens, dit-il, qui sont toujours

"en réaction", en opposition, jamais dans la proposition - constructive. » J'en ai rencontré plusieurs, de ces syndicalistes. Intelligents, pragmatiques, ils déplorent l'absence permanente d'information qui réduit leur rôle à néant. L'un se plaint d'être « au placard » depuis des mois, écarté des travaux intéressants. Un autre, dirigeant national de la CGC, vient d'être affecté... à l'« observateur social », service d'animation de la politique sociale de l'entreprise. Il n'est pas du même syndicat que le premier, mais n'est-ce pas une superbe manœuvre pour le neutraliser ?

Quelques salariés licenciés sont venus me voir, moi l'inspecteur du travail, pour exprimer, mais un peu tard, leur colère et leur désaccord. Je leur demande : « Pourquoi ne vous êtes-vous pas défendus plus tôt, lorsque le comité d'entreprise était saisi et la décision pas encore prise ? » « Le comité d'entreprise ?... On ne pensait pas du tout qu'il pouvait être un moyen de se défendre sérieusement. Rien ne s'y passe. Tout le monde sait que les vraies discussions, celles qui aboutissent à des maintiens de postes ou des reclassements, se déroulent ailleurs ! »

Un matin, j'ai effectué une enquête sur un accident du travail. Hé oui, un accident du travail, chez Segrain ! Un accident à la main, sur une machine à bois, une dégauchisseuse de l'atelier d'entretien. La machine est très dangereuse, mal protégée, d'un modèle ancien. Dans beaucoup d'entreprises que je connais, le comité d'hygiène et de sécurité aurait exigé depuis belle lurette l'arrêt de cette machine. Mais ici ? Ici, c'est simple, il n'y a pas de comité d'hygiène et de sécurité qui fonctionne. Comme il y a peu de militants, ils ne peuvent pas tout faire.

Je découvre ainsi que les délégués du personnel n'ont pas été élus depuis... cinq ans, malgré l'obligation légale d'organiser annuellement l'élection (l'établissement compte plusieurs centaines de personnes !). Il y a bien quelques très anciens délégués qu'il faut bien considérer comme étant toujours en fonction, mais de quel poids peuvent-ils être ?

Dans le groupe Segrain, un consensus existe, indiscutablement. À travers les discussions individuelles ou celles qui ont lieu dans des

groupes restreints, la direction connaît les souhaits des salariés et elle en tient compte. Par contre, elle ne respecte pas les obligations légales en ce qui concerne la représentation collective, n'accorde aucune importance (ou presque) à l'information et à l'avis du comité d'entreprise, ni à l'élection ni aux attributions des délégués du personnel. Quelques salariés, laissés pour compte des licenciements collectifs ou... accidentés du travail, peuvent payer très cher cette quasi-absence d'institutions représentant le personnel.

Les salles blanches

[Retour à la table des matières](#)

Il y a les nouvelles techniques de « management », de gestion du personnel. Mais il y a aussi, et massivement, les nouvelles techniques de production. Sont-elles toutes innocentes ? Phénomène récent, l'introduction massive de technologies nouvelles dans les entreprises est en effet porteuse de normes de production et de qualité plus exigeantes que par le passé.

Ainsi, dans les secteurs de l'électronique et de la pharmacie se mettent en place des « salles blanches », où doivent s'effectuer des assemblages ou des expériences qui excluent toute poussière. Un équipement assure la plus grande propreté de l'atmosphère également exigée de tous ceux qui pénètrent à un titre ou un autre dans ces locaux.

Le responsable d'une entreprise de nettoyage, sur les rangs de l'appel d'offres pour le traitement d'un de ces locaux qui mettra en oeuvre les procédés les plus sophistiqués, me fait part des contraintes imposées au personnel par le cahier des charges auquel il doit répondre.

La procédure d'introduction et les règles fixées au personnel ne sont pas anodines. Dans les sas successifs, le salarié devra abandonner tous ses effets personnels au vestiaire, revêtir l'uniforme (blouse et cagoule) et, au besoin, se démaquiller. En effet, il est interdit d'utiliser des cosmétiques. À la rigueur, l'employeur autorisera certains produits dont il arrêtera la liste lui-même. À tout le moins, les porteurs de barbe

et de moustaches devront utiliser un cache-barbe. Certains spécialistes évoquent la nécessité d'être imberbe, d'interdire le port de bagues aux doigts et de limiter la liberté de déplacement dans les salles ainsi que la possibilité de parler.

Je me garderai de généraliser, à partir de cet exemple, les risques d'atteinte aux libertés individuelles que peuvent receler les nouvelles techniques de production, mais la question ne peut être ignorée. L'individualité, le libre arbitre du salarié entrent en conflit avec certaines exigences technologiques appelées à s'étendre et à se diffuser. Jusqu'à quel degré admettre la soumission qu'elles impliquent, et par quel moyen garantir leur adéquation au but recherché et s'assurer qu'elles n'en seront pas détournées ?

Des salariés sous contrôle informatique

[Retour à la table des matières](#)

Un autre mode de soumission, beaucoup plus insidieux, peut se développer avec l'introduction de technologies qui rendent techniquement possibles des contrôles systématiques des salariés, au nom du secret industriel et des affaires, du secret militaire ou de la haute valeur des matériels. Jusque-là aléatoire, car reposant pour l'essentiel sur la hiérarchie intermédiaire qui ne peut tout voir et tout entendre, la surveillance du personnel a beaucoup gagné en puissance et exhaustivité en devenant électronique. La miniaturisation des équipements et le formidable essor de l'informatique ont contribué au développement des technologies de contrôle, plus ou moins discrètes, mais toujours plus sophistiquées et moins coûteuses. Citons-en deux exemples.

Qui trouvera à redire au remplacement, dans les salles sensibles d'une entreprise de distribution (accueil, caisses, couloir de circulation, quai d'accès aux magasins), de la cage vitrée du contremaître ou du gardien, par une caméra vidéo ? Mais la multiplication des points de contrôle est dès lors aisée, et il suffit de réunir les écrans en un seul lieu pour surveiller très efficacement tout autre chose que les intrusions fâcheuses ou les actes d'indélicatesse. Les déplacements du per-

sonnel, les contacts entre salariés, les mouvements des délégués syndicaux peuvent être discrètement suivis. Et un enregistrement sur bande magnétique permettra de conserver les documents utiles. La localisation des écrans n'est, à cet égard, pas innocente.

Ainsi, dans une grande entreprise de construction du Nord de la France, c'est dans le bureau du chef d'entreprise qu'ils sont rassemblés : il peut, d'un seul regard, savoir où est qui et avec qui il converse. La disposition des écrans sous l'œil du responsable de la sécurité incendie aurait eu une signification tout autre.

Ailleurs, ce sont les salles d'ordinateurs qui sont sous haute surveillance. Les entreprises dotées d'un important système informatique (banques, assurances, grandes sociétés pétrolières, sièges sociaux de la métallurgie ou de la chimie) ont adopté le système de commande d'ouverture des portes de ces salles par des badges individuels des salariés autorisés à y entrer. Les dates et heures d'accès, les noms des visiteurs sont enregistrés. Malgré le droit, reconnu par la loi, des représentants du personnel et délégués syndicaux d'accéder à tout moment dans les locaux de travail, il faut souvent beaucoup d'opiniâtreté aux intéressés pour être dotés de ce badge d'accès. En rapprochant leurs heures de déplacement et les plannings de travail des équipes qui se succèdent en 3 x 8 dans ces salles, un employeur perspicace saura aisément avec qui ils ont des contacts. L'enregistrement automatique et par poste de numéros téléphoniques appelés par l'autocommutateur de l'entreprise permet les mêmes résultats pervers. Pour peu qu'elles soient retranchées, des informations très sensibles sont à la disposition de l'employeur qui pourra connaître la nature, la durée et la fréquence des appels extérieurs passés par tel salarié, ou à partir de tel local (local du comité d'entreprise ou local syndical au même titre que n'importe quel local de l'entreprise). Présenté comme une modalité de contrôle et de répartition des coûts de l'entreprise, cet enregistrement peut bien sûr servir d'autres fins et constituer une pièce d'un dossier disciplinaire à l'encontre du salarié qui ne pourra justifier du caractère professionnel de ses appels.

Faut-il le préciser : ce n'est pas la technique mise en oeuvre (électronique, informatique) qui est ici mise en cause. Ce sont les effets, difficilement maîtrisables, de l'information abondante et précise

qu'elle apporte sur l'activité des salariés, permettant ainsi un contrôle vigilant de leur activité et éventuellement détourné de ses fins.

Par la vertu de la micro-informatique, ces techniques ne sont plus réservées aux seules grandes entreprises. Ainsi, une petite entreprise de confection des pays de Loire a pu, par la mise en oeuvre d'un système de fabrication des vêtements assistée par ordinateur, intégrer un système de gestion automatique de la productivité individuelle. Tous les temps de fabrication sont relevés, enregistrés, mis en série et servent aussi bien au calcul de la paie et des primes qu'à surveiller au fil de l'emploi l'évolution du rendement des ouvrières.

Rendu ainsi objectif et précis à l'extrême, le contrôle du travail permet d'assurer la conformité de la conduite du salarié avec les objectifs et les normes de l'entreprise. La marge de liberté, d'individualisme, la possibilité de s'écarter des standards imposés se réduisent alors comme une peau de chagrin.

Se soumettre... jusqu'où ?

[Retour à la table des matières](#)

La soumission sans vague, invisible, peut parfois cacher une exploitation extrême, ou même mortelle. Dans cette petite entreprise du Nord de la France, tout commence il y a quarante ans avec l'idée géniale d'un patron de transformer sur place des galets qu'il expédiait jusqu'à présent à l'état brut à des fabricants industriels. Les galets crus deviennent des galets cuits. Mais le cru, c'est dur et compact, alors que le galet cuit part en fine poussière blanche, mélange de quartz et de cristobalite : de la silice à l'état pur. Et les gens qui respirent cette poussière sont condamnés à la silicose, maladie mortelle à moyen terme.

Pendant des années, le cimetière du village se remplira d'anciens salariés de cette entreprise. En organisant une rotation fréquente du personnel et en intimidant les salariés souhaitant que l'origine professionnelle de leur maladie soit reconnue, l'employeur évitera toute

poursuite jusqu'au début des années 1970. En 1972, je commence - il était temps - à enquêter sur cette situation assez troublante ; des salariés manipulent de la silice extrêmement pathogène, et il n'y a aucune déclaration de maladie professionnelle.

Notable local, le patron dispose d'appuis politiques. Aussi la lutte contre le risque professionnel est-elle délicate à mener. Il faut attendre 1980 et 1981 pour que je puisse engager deux procédures et voir ordonner par le tribunal de grande instance la réalisation de travaux efficaces de protection des salariés. Pendant ce temps, l'employeur et sa famille vivent la grande vie. Ils s'offrent avec les bénéficiaires de l'entreprise une société d'aviation et une magnifique antenne - symbole de leur puissance - au-dessus de l'usine, plus haute que celle de la gendarmerie.

Néanmoins, en 1982, l'employeur dépose son bilan. À cette date, aucun investissement de sécurité n'a été réalisé malgré les ordonnances de référé et la nomination d'experts. L'entreprise est alors reprise par des cadres de l'ancienne société. La période d'incertitude sur la confirmation de cette reprise par le tribunal de commerce dure jusqu'au début de 1985. Pendant cette période où ils sont sous « haute surveillance », les nouveaux dirigeants effectuent les travaux minimaux permettant une poursuite de l'exploitation dans des conditions normales.

En avril 1985, je constate non seulement que les dépassements de la valeur limite d'exposition à la silice varient de trois à cinquante fois selon les secteurs de l'usine, mais aussi que les licenciements pour fautes plus ou moins fantaisistes reprennent, favorisant la rotation du personnel alors même que l'on utilise déjà un volant régulier de contrats à durée déterminée.

Dans une telle situation de risque, l'attitude des salariés est pour le moins ambiguë. Issus d'un secteur rural et maritime qui n'offre aucune possibilité de travail au pays, ils savent que travailler chez X... est l'unique moyen d'échapper au chômage. Et puis, insidieusement, se développe l'idée qu'après tout, ils s'en tireront peut-être sans silicose. Cette contradiction est également au cœur de la vie de la section syndicale CGT de l'entreprise : coincés entre la défense de l'emploi et

l'amélioration des conditions de travail qui passera nécessairement par l'automatisation complète de la production et donc la réduction des effectifs, ses militants pratiquent une politique d'attentisme. Attitude d'autruche, se bouchant les yeux devant le risque assuré 7 La contrainte matérielle est évidemment décisive, et le chantage à l'emploi n'est pas une vaine menace dans les régions où de telles entreprises sont les seuls employeurs. L'emploi est ici le prix du silence. Le consensus, subi, est muet.

Une décision inattaquable

[Retour à la table des matières](#)

Ce n'est bien sûr pas toujours à un tel prix que s'acquiert le droit à l'emploi. La soumission ou le silence, plus simplement, couvriront des éléments moins essentiels que la violation des règles primordiales de sécurité ou l'escamotage des droits individuels et collectifs du salarié. Certes, cimenté par l'emploi, le consensus se rompra quand le contrat de travail sera remis en cause par l'employeur. Alors viendront s'exprimer les rancœurs, les griefs accumulés, ce qui aura été vécu à tort ou à raison comme injustice par rapport à un droit du travail en général mal connu. Mais il sera bien tard alors, et la parole brusquement libérée aura peu de prise sur le cours des choses.

Implantée de longue date dans la région lyonnaise, la société Key compte 600 salariés, techniciens ou cadres très spécialisés dans le domaine des services et études industrielles. Naguère filiale d'un puissant groupe industriel, leader elle-même dans plusieurs de ses spécialités, elle a accumulé des pertes depuis quelques années. Le groupe financier qui la reprend est décidé à tourner la page, à réduire très sensiblement les ambitions et les risques de l'entreprise, pour en concentrer les moyens et les objectifs sur quelques marchés plus assurés que d'autres. La moitié des emplois, soit 300, est supprimée. Informés du projet de licenciement par le comité d'entreprise qui en a été saisi, les salariés hésitent entre l'amertume et l'effondrement.

Parce qu'en l'état de la procédure administrative en vigueur j'aurai à connaître au préalable des conditions de leur départ, les uns et les autres viennent me voir, m'écrivent.

Chez Key, entreprise qui semblait auparavant sans histoires, une tornade a soufflé. La décision des actionnaires a surpris tout le monde, des employés à la direction. L'incompréhension et la rancœur, les protestations et l'inquiétude du lendemain s'expriment sans retenue. Certains se taisent : ceux qui se soumettent à la fatalité du prochain licenciement, parce qu'ils pensent que rien ne peut en arrêter le cours ; ceux aussi qui tolèrent la situation ou s'en satisfont parce que l'occasion leur est ainsi donnée de quitter une entreprise aux perspectives assombries, ou un travail qui ne leur convenait plus. Il s'agit le plus souvent des personnes les plus qualifiées et les plus mobiles. Les autres crient leur refus en délégations massives, le justifient en réunions contradictoires avec les décideurs et me le disent.

Les pratiques de l'entreprise en matière de promotion et de carrières sont vivement mises en cause. Sont pêle-mêle dénoncés les avantages en nature exorbitants de certains cadres, les frais de déplacement somptuaires, le parc de voitures de standing, les fiefs que s'étaient érigés des chefs de service, plus préoccupés de leurs intérêts propres que de ceux de l'entreprise, l'attribution par copinage ou clientélisme des postes les plus attractifs ou rémunérateurs ; on évoque aussi les heures supplémentaires consenties de confiance, mais jamais rémunérées ni récupérées, aujourd'hui données en vain.

De façon plus inattendue, mais tout autant significative, un autre discours s'élabore. Celui qui dénonce l'illogisme de la décision et réfute sa légitimité en montrant les forces de l'entreprise, en décrivant son potentiel, ses possibilités. C'est là le rôle des représentants du personnel et des syndicats, appuyés sur leurs experts qu'ils opposent aux actionnaires. Les réunions entre les représentants et la direction se succèdent. Rien n'y fait. La décision est définitive, elle est inattaquable. D'ailleurs, elle a été prise par un groupe de nouveaux actionnaires inconnus des salariés. C'est le rouleau compresseur.

Dans cette entreprise en rupture avec son histoire de progression tranquille du chiffre d'affaires et du statut du personnel, le contrat se

rompt entre employeur et salariés. Pendant un temps, le consensus, avec ce qu'il comporte d'adhésion affective à une image et à des valeurs d'entreprise, mais aussi avec sa part de silence contraint, en est venu à se rompre. D'un seul coup, la charge latente d'antagonismes, de conflits et de contraintes que les structures de l'entreprise créaient et faisaient taire, a pu et su s'exprimer. Mais demain ces salariés quitteront l'entreprise. Déjà les nouveaux organigrammes sont prêts où ils n'apparaissent pas ; ils ont disparu de la liste du téléphone, leur nom ne sera plus cité par leurs collègues. Ébranlée par la secousse, l'entreprise se réforme et se resserre autour de ceux qui restent, faisant désormais silence sur ses exclus.

L'exclusion des marginaux

Votre formation ne vous appartient pas

[Retour à la table des matières](#)

Il y a ceux que l'entreprise écarte ; il y a aussi ceux qui semblent s'écarter de son cap. Pour eux, il n'y a plus de place à bord. Cette entreprise, située dans une région à tradition industrielle et fabriquant des machines complexes, est leader dans sa spécialité et travaille beaucoup à l'exportation. Lorsqu'elle était sur le déclin, un groupe étranger en a pris le contrôle et a su lui redonner un second souffle.

La loi garantit aux salariés le droit à des congés individuels de formation. Ce droit comporte la possibilité de suivre une formation de son choix ; les frais de stage et le maintien de la rémunération pendant cette période sont savamment répartis entre l'employeur, le comité d'entreprise, l'organisme formateur et l'organisme collecteur de fonds qui finance.

Un ouvrier professionnel ayant deux ans d'ancienneté, par souci d'améliorer ses compétences professionnelles, recherche puis trouve un stage de formation consacré aux machines à commandes numéri-

ques, dont le parc va bientôt s'accroître dans l'entreprise. Le stage se déroule sur six mois, à temps partiel.

En invoquant des problèmes de continuité de service, l'entreprise refuse finalement le bénéfice du stage à cet ouvrier. Or, depuis que le calendrier établi par l'organisme de formation était connu (environ deux mois), aucune solution de remplacement pour les jours d'absence n'a été sérieusement étudiée. Ce n'est que par l'arbitrage de l'inspecteur du travail, sollicité par le salarié, qui avait déjà auparavant subi un premier report de neuf mois, que le bénéfice du stage est obtenu.

L'enquête révèle que l'opposition à ce départ en stage vient essentiellement de l'encadrement de l'atelier qui n'admet pas le principe d'un tel perfectionnement professionnel résultant d'une décision prise en dehors d'eux. L'initiative de ce salarié manifeste un libre arbitre qui n'a pas été admis. Craindrait-on que par un savoir et une compétence accrus, ce salarié dynamique ne devienne un interlocuteur trop gênant pour la maîtrise, imprégnée d'un modèle bien hiérarchisé de l'organisation du travail ?

La direction a pris fait et cause pour l'encadrement et n'a donc pas cherché sérieusement de solution de remplacement. Il est clair ici que la loi interne primordiale est celle de la maîtrise et de l'encadrement, convaincus d'incarner la seule légitimité de l'entreprise : tout ce qui s'en écarte devient suspect, un peu par principe. Se met ainsi « hors jeu » le salarié qui vient réclamer le bénéfice d'une procédure officielle, donc d'une norme extérieure.

Une expérience analogue s'est déroulée dans une filiale parisienne d'une société américaine, leader dans son secteur : systèmes optiques et d'analyses physicochimiques. Un technicien titulaire d'un BTS souhaite profiter d'un plan gouvernemental visant à pallier le manque d'ingénieurs dans la filière électronique : le ministère de la Formation professionnelle organise des stages de formation continue qui permettent à des salariés ayant une expérience professionnelle de technicien dans la branche d'obtenir un diplôme d'ingénieur. Ce salarié sollicite donc, de façon très motivée, un congé de formation d'un an auprès de son employeur. Il propose plusieurs organismes, avec des calendriers

différents, afin de permettre l'ajustement avec les contraintes de l'entreprise.

Ce congé est refusé, et la réponse écrite, qui invoque des arguments de procédure discutables, recouvre en fait une opposition de principe qui lui a été exprimée de vive voix : s'il veut suivre un stage en fonction de son propre plan de carrière, il n'a qu'à démissionner !

L'intéressé, venu me consulter, déclare d'ailleurs que, dorénavant, quoi qu'il fasse, son avenir dans l'entreprise est compromis, en raison de son initiative. Cela paraît relever de la transgression d'une loi interne d'autant plus forte que non écrite : un tabou en quelque sorte !

Ainsi, en manifestant son individualité par rapport aux buts propres de l'entreprise, en s'écartant des normes qui lui sont proposées, ce salarié a pris le risque de briser le consensus. Ce faisant, il s'attire agressivité et exclusion.

Abus de langage

[Retour à la table des matières](#)

J'ai signalé, dès le début de ce chapitre, la place surprenante, vue de l'extérieur, mais décisive pour affirmer la cohésion interne de l'entreprise, que peuvent revêtir le langage et l'habillement. Remettre en cause ces signes d'appartenance, c'est se distinguer comme rebelle.

L'entreprise Galettes bretonnes compte 4 500 salariés et est le no 1 européen (no 3 mondial) de sa spécialité. La politique sociale y est progressiste : accords de salaires avantageux, efforts réels en matière de conditions de travail, développement important de la communication et de l'information internes.

Un cadre du service informatique est licencié pour mésentente avec ses supérieurs hiérarchiques : divers incidents amènent l'employeur à considérer qu'il ne peut plus avoir confiance en ce cadre chargé de missions importantes. Pour des raisons tenant à la situation

économique et aux réductions d'emploi récentes dans l'entreprise, j'effectue une enquête sur les motifs de ce licenciement.

Les faits reprochés apparaissent rapidement comme étant sans importance, et je m'étonne auprès du responsable des relations humaines que l'on puisse licencier un cadre sur une base aussi ténue. Celui-ci en donne acte, mais maintient qu'il n'est pas possible de conserver ce cadre, en raison de son attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il ne s'y intégre pas, et un fait illustre de manière irréfutable cette carence. Au cours de divers entretiens, pour désigner l'entreprise, ce cadre a dit : « Vous, Galettes bretonnes ! » « Un salarié se sentant partie prenante dans une entreprise ne s'exprime pas ainsi, poursuit le directeur des relations humaines, membre du conseil de direction de l'entreprise, Il dit : "Nous, Galettes bretonnes." »

En employant la deuxième personne, le cadre se situe lui-même comme extérieur à l'entreprise. Situation inacceptable, qui doit conduire à son départ. Ce qui se produira quelques jours après.

Le travail est une fête

[Retour à la table des matières](#)

La disponibilité exigée du salarié à l'égard des objectifs et des règles de fonctionnement de l'entreprise peut largement déborder son horaire de travail. Le temps est révolu des cités ouvrières et des coopératives d'achat patronales, où les occupations de la vie privée étaient placées sous l'attention quotidienne du chef d'entreprise ou de son encadrement. Mais des entreprises, généralement inventives et performantes, en viennent à requérir un engagement personnel de la part des salariés, excédant à l'évidence l'exécution normale du travail. De façon inattendue, des festivités collectives et obligatoires en donnent l'exemple.

M. Lafosse, cadre âgé de vingt-huit ans, a participé au lancement d'un grand magasin d'équipement pour la maison situé dans la banlieue sud de Paris. Jugé efficace par ses supérieurs, il est engagé défi-

nitivement après une période d'essai de six mois. Au huitième mois, convoqué un lundi matin par sa direction, il s'entend signifier son licenciement. Le motif en est de ne pas avoir su s'intégrer au groupe de ses collègues en ayant « fait la tête » au cours de la semaine passée. Cette semaine était consacrée à une pratique régulière -chaque quadrimestre - dans ce magasin. Les cadres y effectuent des tâches de vente, manutention, assurées d'ordinaire par des employés du magasin. La coutume est alors de vivre en communauté en prenant les repas ensemble, sortant danser, six soirs durant. Il est en fait reproché à M. Lafosse d'avoir refusé de participer à ces festivités communes. Au soir du troisième jour, il a rejoint son domicile ainsi que les soirs suivants.

Il en va de même pour les employés, mais dans une moindre mesure. Tous les trimestres, ils sont invités par leurs responsables hiérarchiques à un repas avec leur famille. Une absence est admise, mais sa répétition sera très mal perçue, menaçant à terme la présence du salarié dans l'entreprise.

La nature des exigences auxquelles doit se plier le salarié est dans ce cas sans rapport direct, et sans commune mesure, avec les fonctions dans l'entreprise. Mais elles conduisent très clairement à écarter de l'emploi ceux qui entendent préserver leur vie privée de leur vie professionnelle.

Les jolies standardistes

[Retour à la table des matières](#)

Le même processus est à l'œuvre quand, au nom d'une image de l'entreprise ou de la fonction qui y est assurée, il est attendu du salarié non seulement d'accomplir normalement son travail, mais d'avoir le physique de l'emploi, très subjectivement apprécié par l'employeur.

Dans cette majestueuse tour de bureaux, la « tour Maximale », les progrès de la : téléphonie aidant, les standardistes vont céder la place à un appareil automatique de transfert des appels téléphoniques : un autocommutateur.

Fini le travail fastidieux : « Tour Maximale ! » cent fois répété en prenant les appels, dans ces locaux de troisième sous-sol avec fenêtre (et vue imprenable sur la rampe du parking). Fini aussi le travail tout court, car les emplois des standardistes vont être supprimés sans reclassement, vient de leur annoncer celui que l'on appelle le « Pacha », leur employeur, responsable des services généraux de la tour.

Sans reclassement ? Pas tout à fait. Les quatre plus jeunes et plus jolies des « taupes » seront promues « libellules », et s'installeront dans les boutiques vitrées du grand hall d'accueil. Elles recevront les quelques appels qui continueront d'échapper à « l'autoco », et accueilleront, en français et en anglais, les visiteurs des multinationales installées dans la tour. Pour les autres, « bye, bye ».

La liste des licenciements prévus est donc établie par le Pacha dans un ordre qui défie les règles et les coutumes. Seront licenciées en priorité les plus anciennes : il faut garder au bout du compte quelques jolis minois, qui pourront être mis en valeur dans les vitrines du hall, et qui contribueront ainsi à l'image de marque de la tour Maximale. Elles sont censées parler l'anglais, ou vite l'apprendre. Et si parmi les standardistes promises au licenciement figure une jeune Jamaïcaine parfaitement bilingue, n'allez pas penser que c'est à cause de la couleur de sa peau...

Prévenu par les déléguées du personnel (qui sont au nombre des anciennes), je reçois en effet la demande de licenciement pour cause économique. L'employeur vient me voir : de part et d'autre, grondements et tempête. « Attitude illégale, injustement discriminatoire », dis-je : la loi Roudy sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui prévoit la nullité de différentes mesures discriminatoires est encore toute récente. Et malicieusement, je tends au Pacha un article paru la veille au soir dans un grand quotidien, qui explique qu'aux États-Unis, « old people is beautiful » et que les hôtesse de l'air de soixante ans embarquées sur les lignes aériennes américaines font un tabac auprès d'une clientèle d'hommes d'affaires désireux d'être maternés.

Rien à faire, dit l'employeur : « Si vous refusez le licenciement, je ferme de toute façon le standard et je sous-traiterai l'accueil à qui me

plaira. » La discussion est tendue. La demande de licenciement est refusée pour motif discriminatoire. L'employeur est invité à reconsidérer les critères retenus pour fixer les départs et à rechercher des mesures de reclassement.

Dès le lendemain, chaque standardiste reçoit une lettre recommandée de l'employeur. Ce qu'elle indique ? L'inspecteur du travail a refusé les huit licenciements demandés. Vous êtes douze et il y a du travail pour quatre. À partir de demain, vous travaillerez toutes à un tiers de temps. Celles à qui cela ne conviendrait pas devront se porter démissionnaires.

Alerté, je monte au créneau et menace des foudres de la loi : les départs ainsi obtenus le seront par fraude et exposent l'employeur aux sanctions prévues pour les licenciements économiques prononcés sans autorisation. C'est dit sans illusion sur la force de contrainte de ces sanctions, qui ne permettront de toute façon pas la réintégration des femmes concernées.

Peine perdue, le Pacha a réussi sa manœuvre. Dans les jours qui suivent, plusieurs standardistes quittent l'entreprise et demandent leur compte : elles ont trouvé un emploi équivalent dans une tour proche. Et elles ne semblent pas regretter le climat assez particulier de la tour Maximale. D'autres se voient proposer quelques heures en complément, ou en remplacement dans une autre tour gérée par la société dont dépend le Pacha. Elles s'en satisfont. Les déléguées s'en vont, comme les autres, sur la pointe des pieds. Le reclassement de plusieurs d'entre elles sera long. L'ancienneté et les menus avantages seront perdus. Elles ont le tort de ne plus être suffisamment jeunes et belles, et la loi est impuissante à faire obstacle à la subjectivité de l'employeur.

Autour de la Bible

[Retour à la table des matières](#)

Il est ainsi des situations, marginales sans doute, où l'adhésion aux valeurs de l'entreprise ne suffit pas. Il faut encore adhérer aux valeurs

de l'employeur. Le consensus se réalise alors par l'acceptation d'un abus de pouvoir du patron qui n'est plus seulement dans l'entreprise le maître des lieux, mais aussi le maître à penser de ses salariés.

M. Delbec n'est pas vraiment un salarié contestataire. Ancien militaire, il croit profondément à l'autorité et aux valeurs des institutions dans lesquelles il s'engage. Discipliné et consciencieux, quand il apprend son licenciement en 1984, il y a quelque chose qu'il ne comprend plus. Il m'adresse le courrier suivant :

Monsieur l'inspecteur,

En vous priant d'excuser mon importunité, devant la gravité de mon problème, je me suis permis de vous rendre compte de la situation suivante :

Je suis employé comme gardien des établissements Lorent depuis le 1er juin 1983.

Le 3 mai 1984 à 10 heures, j'ai eu avec M. Lorent un entretien au cours duquel il m'a précisé que mon licenciement pour cause économique était envisagé, et qu'en outre il allait demander votre autorisation pour la mise en application de cette mesure.

Je me permets de vous rappeler très respectueusement les entretiens que vous avez bien voulu m'accorder, au cours desquels je vous ai fait part des vrais motifs qui ont conduit mon employeur à prendre de telles mesures à mon égard, lesquels n'ont aucune cause économique, mais, un ressentiment personnel de M. Lorent d'ordre religieux, concernant un culte biblique duquel il est l'un des animateurs, et auquel il m'a fait adhérer au moment de mon embauche conditionnée par cette adhésion et duquel je me suis retiré par la suite.

Au cours de la période d'essai, M. Lorent me faisait part de son appartenance à une communauté religieuse et m'invitait à diverses reprises à assister aux réunions auxquelles il se rendait lui-même. Pour ne pas perdre mon emploi à la fin de la période d'essai, j'acceptai d'accompagner mon employeur à ces réunions au cours desquelles j'appris que cette communauté pratiquait le culte biblique. Des bibles

portant l'inscription Lorent étaient distribuées à chaque personne durant lesdites réunions, pendant lesquelles les versets étaient commentés et chantés.

Pendant la période où je me rendais plus ou moins souvent à ces réunions, M. Lorent ne tarissait pas d'éloges à mon égard et me recommandait de ne pas travailler tard le soir lorsqu'il me trouvait en train d'effectuer mon travail de mise à jour ou mes comptes rendus concernant les tours automatiques dont j'avais la surveillance après le départ de leurs régleurs titulaires ; lesdits tours fonctionnaient une partie de la nuit, certains toute la nuit, alors que l'usine était fermée.

Mon absence pour la surveillance des tours placés sous ma responsabilité pendant la réunion du vendredi soir étant anormale, j'en faisais part à mon employeur, lui demandant l'autorisation de ne pas l'accompagner afin de pouvoir effectuer correctement le travail de surveillance des machines-outils. M. Lorent me répondait textuellement : « Les rondes sont inutiles aujourd'hui, Jésus veille. »

Peu convaincu de la valeur de cet argument, j'espaçais de plus en plus ma venue aux réunions, essayant de faire admettre à mon employeur que ma présence était indispensable à l'usine pendant les heures de fermeture.

J'en finissais par ne plus me rendre du tout aux réunions, préférant rester à mon travail. Je recevais de nombreux appels téléphoniques émanant vraisemblablement d'un responsable m'invitant instamment à revenir parmi les membres de la secte. Je ne réfléchissais pas, donnant à l'intéressé les mêmes raisons qu'à M. Lorent. Après un certain temps, ces appels cessaient.

C'est alors que M. Lorent commençait à exercer des pressions morales sur ma famille et sur moi-même pour m'inciter à quitter la société. Ainsi par exemple, à la fermeture de l'usine, un soir après 17 heures, M. Lorent me convoquait à nouveau à son bureau, verbalement et inopinément, et exerçait sur ma personne de nouvelles pressions morales pour m'inciter à partir. Il avait préparé une sorte de dénonciation de contrat : une lettre dactylographiée selon laquelle il était mentionné que les deux parties (lui et moi) décidions d'un commun accord

de nous séparer le jour même. Cette fois, mon employeur m'offrait quatre mois de salaire à titre de dédommagement et la jouissance du logement de fonction.

Comme je lui demandais les causes réelles et sérieuses de mon licenciement, ou tout au moins des mesures qu'il avait décidé de prendre, il me répondait d'une manière évasive, éludant la question pour finalement invoquer une réorganisation de la société.

Je déclarais alors à mon employeur que je ne pouvais accepter une telle proposition, qu'ayant toujours effectué mon travail consciencieusement, je n'approuvais pas sa méthode. J'ajoutais qu'il fallait agir légalement, en respectant la procédure prévue à cet effet, ce qui me permettait de lui demander les motifs réels et sérieux de mon licenciement, de manière à ce que notre différend soit réglé en toute légalité, M. Lorent essayait de me démontrer le « manque d'élégance » de ma façon de voir les choses, me reprochant de vouloir saisir les voies légales, il ajoutait qu'il n'aimait pas aller au Conseil des prud'hommes.

Tant dans l'armée dans laquelle je me suis engagé à l'âge de dix-huit ans, que dans la gendarmerie, j'ai toujours accompli les missions qui m'étaient confiées sans qu'il m'ait été reproché quoi que ce soit. Compte tenu de ma situation et celle de ma famille, exposées dans ma longue lettre pour laquelle je vous présente toutes mes excuses, j'ai l'honneur de solliciter de votre haute bienveillance mon maintien dans mon emploi de gardien-pointeau à la société Lorent.

Je ne sais pas si M. Delbec a saisi les prud'hommes, mais je sais que cette institution laïque ne pouvait en tout cas lui assurer le maintien dans son emploi. Face à un employeur décidé à rompre un contrat de travail, le juge ne pourra apporter que la compensation de dommages et intérêts, sans rapport avec le préjudice subi par cette personne.

De toute son âme

[Retour à la table des matières](#)

L'adhésion totale du salarié à des valeurs qui excèdent largement le cadre de l'entreprise est donc parfois requise. Situation caricaturale, sans doute, mais pas forcément isolée. Et pour un salarié qui refusera l'adhésion totale, d'autres l'accepteront et rentreront dans un jeu qui conduit à la perte de son identité.

Répondant à une annonce d'un grand quotidien offrant un emploi de chef des ventes, M. Granger se présente dans une entreprise pour un entretien d'embauche. Il s'agit d'une PME, la Sea Organization, qui effectue de la distribution publicitaire.

Embauché, M. Granger perçoit un salaire fixe de 4 500 francs par mois, complété par une prime de 1000 francs pour chaque vendeur qu'il aura formé. Cette formation est dispensée selon une méthode particulière dite « Échelle des Tous », méthode qui régit par ailleurs le fonctionnement de l'entreprise, dont M. Granger apprend alors qu'elle appartient à l'Église de scientologie.

La base de cette méthode est le contrôle psychologique des interlocuteurs dans le but déclaré de les « libérer ». Afin de maîtriser cette méthode, M. Granger s'entend conseiller d'effectuer une psychothérapie et de rejoindre l'Église de scientologie. Celle-ci organise une réunion des membres à la fin de chaque journée de travail.

M. Granger refuse de rentrer dans cette église, ce qui lui est vivement reproché par sa direction : sa qualité de chef des ventes lui impose de montrer l'exemple, en adoptant les règles de vie de la secte.

M. Granger découvre alors que la formation, dite « dianétique », ne s'adresse pas aux seuls vendeurs, mais à l'ensemble des salariés de l'entreprise, qui doivent financer de leur poche les cours auxquels ils sont tenus de participer. Les salariés doivent aussi acquérir un détecteur de mensonge, instrument de travail essentiel des scientologues.

Le modèle d'appareil requis est fabriqué par l'Église de scientologie, et vendu aux salariés à un prix nettement supérieur à celui des matériels équivalents dans le commerce.

Le chef des ventes refusant d'adhérer à la secte est alors considéré comme « déviant ». Les membres de la secte qui connaissent un tel égarement subissent une cure de réhabilitation : M. Granger, lui, sera placé sous la surveillance-conseil d'un « jumeau ». Celui-ci conclut que M. Granger remet en cause les bases de la scientologie et la direction de l'entreprise lui demande alors de remettre sa démission. M. Granger refuse. Il est immédiatement licencié.

Les indésirables

[Retour à la table des matières](#)

Une fois encore, l'exigence du consensus se paie d'une renonciation à la liberté individuelle. La petite taille de l'entreprise n'apporte pas les garde-fous que constitueront par ailleurs une représentation effective du personnel ou l'exercice collectif de la fonction de direction, évitant les excès d'autorité d'une personnalité sans bride. Une fois encore, lorsque cette situation est dénoncée, c'est celui qui ne veut pas se taire qui fait scandale et qui se trouve exclu. Sous le régime du consensus, c'est donc bien souvent le silence qui règne, y compris quand l'entreprise en vient à fermer.

Cet établissement, situé dans une ville industrielle de province, doit fermer le 31 décembre. Il occupait encore 280 salariés il y a un an. Il en reste 10 le 7 décembre, ultime délai pour instruire le dossier de licenciement.

Après de longs échanges de vues avec l'administration, l'audacieuse décision est arrêtée : je refuse les licenciements. Un grand groupe comme celui auquel appartient cet établissement a les moyens d'arrêter un plan social satisfaisant. La société s'est jusque-là tirée d'affaire en achetant par des primes le départ volontaire des salariés, des

femmes pour la plupart. L'usine va fermer sans conflit, sans occupation. Les machines se taisent, les ouvrières aussi.

Mais que peuvent apporter ces quelques gros sous aux dix derniers ? Je les ai tous rencontrés. D'abord les six handicapées dont trois se déplacent en fauteuil roulant. Toutes trois ont tenté une réinsertion dans un atelier protégé, mais l'association, mal gérée, a déposé son bilan. On leur a parlé du Centre d'aide par le travail, mais elles ont rétorqué qu'elles ne voulaient pas se retrouver mêlées à des handicapés mentaux. Et puis les trois agents d'encadrement, âgés de cinquante-trois et cinquante-quatre ans. Si leur société ne leur a pas octroyé un reclassement dans une autre usine, c'est parce qu'ils ont atteint leur seuil de compétence : ils savent que leur avenir est derrière eux. Une question les angoisse : comment atteindre les cinquante-cinq ans, seuil prometteur de la préretraite ? Volontaires ou non, les handicapées ont droit à 100 000 francs d'indemnités de licenciement, et les agents de maîtrise bénéficieront d'indemnités conventionnelles majorées.

L'entreprise revient à la charge et emporte finalement une décision favorable. L'absence de plan social lui était reprochée ? Moyennant le bénéfice d'un congé de conversion de quelques mois qui reportera d'autant la date des préavis, les dix licenciements seront accordés avant Noël. Une commission s'occupera des reclassements. Dernier délai, ultime espoir avant de sombrer dans l'exclusion définitive du monde du travail, dans la solitude.

Ici, ce n'est plus le droit du travail qui a fait l'objet d'un escamotage silencieux et plus ou moins librement consenti. C'est le droit au travail qui disparaît pour les moins productifs, dans le strict respect de la loi.

Parvenus à ce point, portons un regard en arrière sur les principaux aspects du paysage que je vous ai fait parcourir. Diverses par leurs formes et leurs couleurs, ces entreprises se juxtaposent comme les champs côte à côte, tels qu'on les aperçoit du haut d'une colline. Elles n'évoquent guère un champ de bataille. Elles ressemblent plutôt à un terrain de paix sociale que trouble parfois, et toujours brièvement, l'écho d'un refus individuel, et plus rarement encore la rumeur d'un conflit collectif.

Par certains aspects, leur réussite est indéniable. Ici l'aménagement des postes de travail, les conditions de rémunération, la politique d'embauche ou de formation rencontreront un accueil favorable et donneront une bonne image de l'entreprise. Ailleurs, c'est en faisant un « pied de nez à la loi » que naîtra la connivence de l'employeur et de l'employé. Le détournement de la règle légale (en matière de durée du travail par exemple) comportera des compensations puisque le salarié y trouvera un avantage immédiat.

L'entente ainsi créée dans l'entreprise saura se manifester « en creux » lorsqu'une conjoncture difficile exigera des salariés le sacrifice, au moins provisoire, de certains avantages acquis. La renonciation sera parfois consciente, limitée, explicite. Elle pourra être tout aussi indiscutable et porter sur des droits essentiels : ainsi, en matière de représentation collective, d'hygiène et de sécurité, je me suis interrogé sur la nature de l'acceptation, sur ce qui la motive.

Il m'est apparu qu'à côté de l'adhésion effectivement acquise à l'entreprise pour ses qualités, il y a celle que provoque la nécessité. La contrainte y a plus de part que la spontanéité. Comme à toute activité organisée, il faut des règles à la production qui s'opère dans l'entreprise. La hiérarchie la plus classique qui gouverne l'entreprise traditionnelle comme les technologies les plus modernes sont porteuses de normes. Mais, débordant largement les nécessités de la fabrication, ces règles peuvent impérativement exiger de l'individu tout autre chose que sa force de travail : son individualité. Les débordements semblent parfois limités, telle l'obligation sans réelle justification du port de l'uniforme. Ailleurs ils sont plus graves, et jamais innocents. Lieu de travail, l'entreprise est aussi la sphère d'un pouvoir qui risque, s'il n'y est pas pris garde, d'établir son ordre sur les ruines des droits individuels ou collectifs qui devraient pouvoir s'y exercer.

Du centre de décision, du cœur de l'entreprise, mon récit s'est ainsi déplacé à ses marges. La loi qui s'instaure dans cette collectivité, fût-ce avec l'accord du plus grand nombre, a son envers. Ceux qui ne veulent plus s'y plier, ceux qui ne peuvent plus en satisfaire les exigences, ceux-là seront exclus. Le lien de travail reste, pour le salarié, un droit

précaire et révocable. Cette menace est l'un des non-dits des entreprises que nous avons traversées, fussent-elles les plus paisibles.

Deuxième partie

Les bas-fonds

[Retour à la table des matières](#)

Les formes et les cas d'exclusion rencontrés jusqu'ici sont généralement présentés comme le prix à payer du consensus inlassablement recherché et prôné par les entreprises comme un gage de leur fonctionnement et de leur efficacité. D'une tout autre ampleur sont les exclusions qui régulent en permanence des pans tout entiers de l'économie et du social. Si leur nombre et leur fréquence imposent l'attention, leur profusion ne cesse de surprendre et d'étonner tellement elle est méconnue.

Dans cette partie, il sera question du non-droit. Je décrirai les processus d'exclusion et les situations d'exploitation extrême auxquelles ils conduisent. Ici, il n'est plus question de consensus, il n'y a pas d'expression collective des salariés, mais simplement des hommes et des femmes démunis, marginalisés, soucieux avant tout de se débrouiller pour survivre. Ils sont par ailleurs totalement à la merci d'employeurs de seconde zone, souvent placés eux-mêmes en position de quasi-subordination dans l'édifice complexe de l'économie.

J'ai d'abord voulu témoigner de la persistance de conditions de travail et d'emploi similaires à celles décrites par le docteur Villermé. Ces situations existent et ne sont pas du seul domaine de l'histoire de la condition ouvrière, près de cent cinquante ans après leur première révélation. Je ne pouvais pas faire l'économie d'une telle description, mais s'en arrêter là ne permettait pas de rendre compte de la réalité contemporaine.

Certains indices sont troublants. C'est souvent dans des secteurs très précis, où les besoins en investissements sont très réduits, où la main-d'œuvre est particulièrement déqualifiée, que prolifèrent les entreprises de sous-traitance où la situation du travail est la plus dégradée. Dans d'autres cas, autour de grandes entreprises en difficulté, nous voyons les salariés d'hier devenir « leur propre maître », mais travaillant toujours pour l'ancien patron, avec toutes les apparences de la subordination. Ici, petit-on encore parler d'entreprise ? Le schéma traditionnel de l'entreprise, avec un employeur physiquement repérable, un lieu de production, des salariés s'y rattachant, n'a plus de signification. Il y a démembrement de l'entreprise classique qui produit l'exclusion en retour des salariés.

Poussant à son terme ce processus, beaucoup d'entreprises excellent à présent dans « l'éclatement juridique ». Entre une société-pivot et ceux qui travaillent pour elle, les écrans se multiplient : contrat de mandat, contrat de franchise, artisanat... Derrière ces formes multiples aux habillages juridiques variés se retrouve en réalité une subordination économique aussi contraignante que le salariat, sans qu'en contrepartie existent les garanties octroyées par la loi au salarié. Nombreux sont alors les travailleurs qui ne savent plus bien répondre à la question simple : « Qui est votre patron ? »

Deuxième partie : *Les bas-fonds*

Chapitre 3

Zola n'est pas mort

[Retour à la table des matières](#)

Qui veut visiter les soutes de l'économie n'en revient pas indemne. Voyager dans les coulisses de la production ou du commerce telles que le XIXe siècle les a plantées est encore possible aujourd'hui. Et il ne faut pas grand effort pour débusquer dans l'édifice économique les ombres au loin portées, les sous-sols confinés, les impasses et les arrière-cours discrètes qui abritent pudiquement les anciennes formes d'exploitation toujours vivaces au XXe siècle.

Comment des hommes jeunes, vieux, français, étrangers peuvent-ils, de jour comme de nuit, s'enfermer à période fixe dans ces étranges exils du temps passé et subir d'aussi pitoyables conditions de travail ? Cette question, un médecin se l'était déjà posée au siècle dernier lorsqu'il visitait les fabriques de laine et de coton d'Alsace et d'ailleurs qui occupaient parfois seize à dix-sept heures par jour, et debout, des hommes, des femmes et des enfants dans des vapeurs délétères.

Si, de nos jours, l'état physique et moral des travailleurs paraît fort heureusement incomparable à celui que décrivait Villermé, il n'en demeure pas moins choquant de constater la profonde inégalité des sala-

riés dans leurs conditions de travail, face à l'usure ou à l'exclusion qui les destinent à une vie écourtée de bien des années...

En effet, cette exclusion traditionnelle qui a fait ses preuves persiste et signe : elle rejette encore aujourd'hui beaucoup d'hommes et de femmes dans ce que l'on peut appeler l'infra-droit, au-delà de toute règle de droit. Considérés dans leur précarité physique et morale, ces travailleurs forment une cohorte de paumés, Paumés du droit, révoltés d'un jour, résignés de toujours, involontaires serre-freins du progrès social.

Cette cohorte est en grande partie dispersée, silencieuse, enfouie de préférence parmi les petites et moyennes entreprises, sous les formes les plus diverses, les plus inattendues, où l'invraisemblable le dispute à l'inouï.

C'est le cirque

[Retour à la table des matières](#)

Ainsi, ces gens du cirque m'ont fait découvrir que leurs conditions de vie ne sont pas différentes de celles des bateleurs des siècles passés. Voici la lettre qui m'a été adressée par l'un d'entre eux :

Monsieur l'Inspecteur du travail, nous vous écrivons afin de vous faire connaître nos problèmes. Nous sommes quatre employés commis, terme employé par les gens du cirque. Voici en quoi consiste notre travail : lever à 6 heures pour aller chercher les animaux sur le terrain, les monter dans les bétailières, faire le nettoyage de la place, le chargement des bidons de gaz-oil, des plats des bêtes, des poubelles et de l'important matériel de nettoyage. Puis c'est l'accrochage des camions et des caravanes et le départ vers la prochaine place. Vers 8 h 30, en arrivant sur la nouvelle place, nous devons placer le convoi, descendre les animaux et les installer. Moi, je suis chargé de poser les affiches dans la ville. De retour au cirque, les autres camarades de travail ont commencé le montage du chapiteau qui doit être terminé avant 11 heures. À 11 h 30, c'est le départ pour la cavalcade dans la

ville jusqu'à midi. Puis nous faisons nos courses et nous déjeunons. Nous n'avons pas le temps de nous reposer car il faut reprendre le travail à 13 heures. Il faut faire boire les animaux, les brosser pour la représentation et nettoyer la place pour 16 h 30. Parfois, nous devons effectuer ce travail avant 15 heures. La représentation ayant lieu de 17 heures à 18 heures, le démontage du chapiteau doit être terminé à 19 heures. Il faut alors aller ramasser les affiches dans la ville, préparer celles du lendemain et soigner les animaux. Il est 21 heures, la journée est finie. Veuillez noter, monsieur l'Inspecteur, que lorsque l'on donne une représentation à 21 heures, l'on effectue dix-huit heures de travail, pour un salaire de 20 francs par jour. Voici, monsieur l'Inspecteur, nos conditions de vie : nous habitons dans un camion long de 2,50 mètres, haut de 1,90 mètre et large de 2 mètres. À l'intérieur, il y a trois couchettes superposées, une armoire et une table. Il reste 60 centimètres pour se déplacer. En permanence, nous sommes insultés, et si l'on a le malheur de répondre, nous sommes battus à coups de cravache et de barre de fer. Monsieur l'Inspecteur, je sais ce que vous allez penser, mais le travail ne court pas les rues, et sans travail et sans logement, que faire ? De plus, nous ne sommes pas déclarés à la Sécurité sociale. En cas de blessure grave, ils nous conduisent à l'hôpital en disant qu'ils nous ont trouvés sur la route. Veuillez agréer, monsieur l'Inspecteur, l'expression de nos salutations distinguées.

La vie d'artiste

[Retour à la table des matières](#)

Autre aspect traditionnel de notre culture : l'artisanat d'art. Les bijoux brillaient d'un éclat bien trouble lorsque j'ai été amené à visiter l'atelier où ils sont fabriqués, installé dans un coquet pavillon de banlieue.

Mon intérêt pour cette entreprise a été éveillé par la visite d'un de ses anciens salariés, un ouvrier portugais atteint d'un asthme dû à l'inhalation de poussières de bois, reconnu comme maladie professionnelle par la Sécurité sociale. Il était accompagné de sa femme, ou-

vrière dans le même atelier, en arrêt maladie et souffrant de la même affection.

« J'ai travaillé huit ans pour Mme Colin, me dit-il. Je toussais de plus en plus, je respirais trop de poussière, mais j'aimais mon métier, c'était toujours différent. » Il fabriquait des bijoux en ivoire, en bois exotique, ébène, violette et parfois en argent. Les modèles étaient dessinés par la patronne. Il a fait embaucher sa femme, mais au bout de quelques mois elle est tombée malade.

Cela se passait il y a six mois. À l'époque, ils étaient les seuls salariés. Ensuite un Français est venu mais il a vite compris. Il est parti. Maintenant quatre Pakistanais ou Indiens, il ne sait pas exactement, ont pris le relais.

« Une ébénisterie où les conditions de travail sont les meilleures »

Je décide de me rendre sur place. À l'adresse indiquée, une maison entourée d'un jardin est cachée aux regards indiscrets par des feuillages. J'y découvre un spectacle insolite. Poussant la porte du vieux pavillon en meulière, je trouve à gauche du couloir une pièce transformée en atelier de menuiserie. Y sont installées une scie à ruban et une machine à poncer encombrées de matériaux de toutes sortes. Il règne ici un désordre étonnant : des fils électriques pendent du plafond, les gaines du système d'aspiration courent à travers la pièce, percent les murs et adaptent leurs buses aux machines.

Au milieu de la poussière, deux ouvriers opèrent. Leurs doigts effleurent la lame de la scie, la bande de ponçage. Ils travaillent tout près pour former un arrondi dans le bois ou une encoche. La nature du travail le veut : il s'agit de bijoux 1 Leurs doigts sont abîmés, cisailés en de multiples endroits.

Ils sont jeunes, sri-lankais. Ils m'expliquent en anglais qu'ils sont réfugiés politiques. Ils ne parlent pas un mot de français et quand ils comprennent qui je suis, ils paraissent contents. Ils me font inscrire sur un bout de papier l'adresse de l'Inspection du travail et le numéro de téléphone. La patronne arrive alors, furibonde. Je n'ai pas le temps

de me présenter qu'elle s'emporte déjà : « Vous êtes entré sans autorisation, c'est inadmissible 1 » Elle accepte en rechignant de me faire visiter le reste des locaux.

Je me rends à la cave où un troisième Sri-Lankais usine de petits bouts de bois à la scie à ruban à côté d'un extracteur bruyant. Des gaines d'aspiration s'emmêlent et aboutissent en arrière, dessous et sur les côtés de la pièce que l'ouvrier travaille. La poussière voltige alentour. Derrière, des déchets de bois sont empilés sur une table. On ne sait où poser les pieds. Des planches s'entassent par terre. On y voit mal et l'on risque de buter et de piquer du nez juste sur l'ouvrier penché sur sa machine, les doigts à deux ou trois millimètres de la lame. Je finis par trouver un extincteur de petit modèle, genre extincteur pour voiture, caché sous une pile de matériaux dans un coin de la pièce.

En été, on ouvre la fenêtre qui donne directement sur la rue, au ras de la chaussée. Mais en hiver il fait trop froid. D'ailleurs, la cave n'est pas chauffée. Le plafond est très bas et la poussière s'accumule. Il y en a partout. L'ouvrier porte en permanence un masque nasal en caoutchouc.

Au premier étage, c'est le bureau de l'employeur, tout aussi désordonné que l'atelier : des papiers sont empilés par terre et sur la table, des dessins, des bracelets en bois sont accrochés au mur, des échantillons trament sur le sol. Au deuxième étage, sous les toits, il y a deux autres pièces : la première est un atelier de ponçage. On y trouve le même système d'aspiration qu'au rez-de-chaussée, bruyant, spectaculaire, encombrant et peu efficace. La seconde pièce est réservée au déshabillage et au repas des ouvriers. C'est une pièce minuscule, en désordre. Par terre, des mégots et, partout, de la poussière.

La patronne réagit fort mal à mes observations. Elle s'offusque : de quel droit je viens la critiquer ? Elle a fait pour le mieux et me met au défi de trouver une seule ébénisterie où les conditions de travail soient meilleures. Elle s'est d'ailleurs payé un système d'aspiration qui lui a coûté les yeux de la tête. Renseignements pris, l'aspiration en question a été installée il y a deux ans sur la demande de l'Inspection du travail et les injonctions de la Caisse régionale d'assurance maladie (un service de prévention qui intervient auprès des employeurs pour faire

cesser ou réduire les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés).

Dès que j'aborde la question de l'asthme professionnel de son ancien salarié, Mme Colin explose : « Tout est de la faute de la Médecine du travail. Il était malade avant de travailler chez moi, il l'a caché et le médecin n'a pas été capable de déceler cette allergie. C'est fini, je n'envoie plus personne à la visite médicale, faites ce que vous voulez ! » En effet, aucun de ses salariés n'a à ce jour passé de visite médicale. Et pourtant le travail des bois exotiques exige une surveillance médicale spéciale. Il y a des risques d'allergie comme l'asthme, mais aussi de cancer. Il faudra un procès-verbal pour lui faire entendre raison.

Elle me conduit au rez-de-chaussée, dans la pièce à droite de l'entrée, dont la porte était fermée à mon arrivée, pour me montrer le compteur électrique. Et c'est la surprise.

Je découvre une salle de séjour vaste, meublée avec goût et originalité. Du bois partout, du bois de prix. Des chaises taillées dans la masse, un canapé de bois aux lignes harmonieuses et rondes, des statuettes, des tentures. Quel contraste avec les locaux de travail ! Mme Colin me raconte ses expositions, son succès, les salons, le dernier où M. Mitterrand lui a acheté une bonne partie de sa dernière collection. Elle minaude : « Vous savez, je suis une artiste, toutes ces histoires de personnel, si vous saviez comme j'en ai assez ! Je vais tout arrêter si cela continue. Ils sont ingrats, pas soigneux, et pourtant je fais tout pour eux. » Elle se plaint de ne pas trouver de main-d'œuvre française.

Radoucie provisoirement, elle me fait visiter l'atelier de son père au fond du jardin. C'est un vrai musée : les vestiges d'une époque révolue sont restés en place. De vieux dessins jaunissent aux murs à côté de poinçons, marteaux et ciseaux. Elle raconte son père, artisan menuisier qui lui a donné le goût du bois.

La menace du référé

Je suis retourné plusieurs fois en un an dans cette entreprise et chaque fois les contacts ont été difficiles. En novembre 1984, je constate

qu'avec l'arrivée du froid, les aberrations en matière électrique se multiplient. J'exige alors une vérification de l'installation électrique dans les dix jours, sur mise en demeure. Ce sont aussitôt des cris, des pleurs nerveux. Le compagnon de Mme Colin, présent sur les lieux, profère des menaces, met en avant ses relations, à l'entendre nombreuses et puissantes. Il jure que l'installation ne sera pas vérifiée, qu'elle est neuve et irréprochable.

Puis les affaires déclinent. Deux salariés sont licenciés pour motif économique. Un déménagement dans un local mieux adapté à ce genre d'activité est prévu pour janvier. Néanmoins j'insiste pour que la vérification de l'installation électrique soit effectuée. L'employeur finira par s'y résoudre fin février mais gardera le rapport par-devers lui jusqu'en septembre.

Entre-temps, trouvant à plusieurs reprises portes et volets clos, je crois à un déménagement qui me rassure. Puis en septembre, j'apprends par hasard que l'atelier tourne toujours. Je m'y rends sur-le-champ. Je trouve la situation inchangée et une patronne égale à elle-même. Elle finit par me remettre le rapport de vérification électrique que je lui réclame. Je me sens verdir à la lecture des graves anomalies qu'il révèle. Elle avait ce rapport depuis février ! Au lieu de s'affoler et de faire immédiatement les travaux nécessaires, elle m'a raconté à cette époque que l'atelier déménagerait et a rangé le document au fond d'un tiroir.

Mme Colin essaie de contester les conclusions du rapport. L'installation est neuve, le technicien s'est trompé ou alors c'est l'électricien qui est responsable, pas elle. Au total une belle inconscience et un seul souci : ses collections, son succès. Je menace alors de faire fermer l'entreprise par recours à l'audience des référés. Mme Colin répond qu'elle « s'en fout », qu'elle part en vacances et que de toute façon, elle préfère fermer, son nouveau mari lui faisant un pont d'or pour les États-Unis.

Il ne restait plus que le référé. La procédure est engagée. La patronne étant absente, son nouveau mari, le jeune homme précédemment rencontré, répond pour elle. Il commence : « Le rapport dit n'importe quoi. Il y a un disjoncteur différentiel et je le prouve. » Exami-

nant le boîtier électrique qu'il me désigne au salon, je constate qu'une main a effacé au feutre noir, sur l'inscription « disjoncteur non différentiel », le « non ». Qui l'a effacé ? elle ? lui ? l'électricien installateur qui a manifestement saboté son travail ? Je ne le saurai jamais.

Dès que je parle de fermeture temporaire de l'atelier, le jeune homme s'échauffe : « C'est impossible. Le prochain salon a lieu en septembre, l'avenir de l'entreprise en dépend. » Et puis ils ont en cours une commande importante pour laquelle ils ont acheté cent kilos d'ivoire qui sera perdu en cas de fermeture. Il se lamente sur le coût prévisible des travaux, menace de déposer le bilan et signale au passage que son oncle occupe un poste très important à EDF et va étudier l'installation électrique. Pourtant, quelques instants auparavant, il affirmait que cela l'arrangerait d'arrêter l'activité, sa femme en ayant assez de ces histoires de personnel. Elle continuerait à dessiner les modèles et ils sous-traiteraient la fabrication. Il ajoute même : « Vous comprenez, je suis moi-même patron d'une entreprise de 50 salariés, nous n'avons pas besoin de celle-ci pour vivre ! »

Bref, il cherche tour à tour à m'apitoyer et à m'impressionner. Au passage, il attaque les salariés : « Des ignorants, incapables de prendre des initiatives, de nettoyer et ranger l'atelier, insolents et pétris de mauvaise volonté. » L'un d'eux a même osé menacer sa femme ! Je me souviens pourtant qu'entre deux contrôles espacés de trois mois, le salarié licencié pour motif économique avait suffisamment progressé en français pour se faire comprendre et m'avait appris qu'il était géomètre dans son pays.

La menace du référé agit comme une épée de Damoclès au-dessus de sa tête. Les jours suivants, il se démène, contacte un nouvel électricien qui lui fait un devis et se met au travail aussitôt. Il harcèle le secrétariat de la section d'inspection du travail. Il charge même son électricien de plaider sa cause auprès de nous. Mais malgré tous ses efforts, je maintiens le référé, sachant bien que sa bonne volonté disparaîtrait s'il n'y avait plus la menace.

Et c'est l'audience. Notre jeune patron, intimidé, écoute avec déférence les observations sévères du juge. Serait-ce le cérémonial du tribunal, mise en scène combien classique mais toujours efficace, qui

fait son effet ? Le verdict est celui-ci : dix jours de fermeture à compter de la notification de la décision, au cours desquels les travaux de mise en conformité de l'installation électrique devront être effectués.

Voilà qui est fort bien adapté à la gravité et à l'urgence de la situation. Mais au fait, quand débutera exactement cette fermeture ? Renseignements pris au greffe du tribunal, la notification ne pouvant être dactylographiée en raison de la surcharge du service et du manque d'effectif, il est impossible de nous donner une date précise : dans cinq, huit ou dix jours.

Heureusement que le symbole, lui, marche très fort ! Terrorisé par cette menace de fermeture, notre chef d'entreprise fait installer en trois jours le disjoncteur différentiel et la mise à la terre, et nous fait parvenir dans les huit jours un rapport détaillé des travaux effectués et la liste de ceux qu'il prévoit pour septembre.

Des rats sur la viande

[Retour à la table des matières](#)

L'exclusion traditionnelle prend la forme d'exils proches ou familiers comme le sont ces pavillons de banlieue révélant la sordide exploitation de travailleurs démunis. Elle prend aussi la forme d'exils plus lointains, dans les recoins ombragés de la province, parfois à l'écart du temps, là où peut se dissimuler plus sûrement l'oubli.

Dans cette petite ville du Nord de la France, la réhabilitation des abattoirs dont la municipalité est propriétaire a été prévue dès 1945. Depuis cette date, le projet est régulièrement enterré puis ressorti des dossiers au hasard des visites ministérielles ou des diverses courses aux subventions. Quarante ans plus tard, rien n'a bougé et les locaux sont dans un état de délabrement avancé ; rien n'ayant été fait par ailleurs pour améliorer l'hygiène des locaux. Les eaux usées qui se déversent dans le fleuve tout proche sont rouges de sang et les pêcheurs y font leurs meilleures prises. Ces locaux sont loués à six sociétés d'abattage et de vente de viande.

C'est une déclaration de leptospirose ictéro-hémorragique qui m'amène à enquêter sur les conditions d'hygiène auxquelles sont soumis une trentaine de salariés de l'une des sociétés faisant de la triperie-boyanderie. En effet, cette maladie professionnelle pouvant entraîner la mort et ayant pour cause unique le contact avec les déjections de rongeurs est la maladie professionnelle attitrée des égoutiers.

L'enquête effectuée est éloquente : les rats courent sur la viande. Ils raffolent paraît-il du sel qui est utilisé pour la fabrication des andouillettes. Alors on suspend le bétail abattu le matin pour éviter que les rats ne le souillent avant la visite du vétérinaire en fin d'après-midi. Cela ne fait rien : les rats se rattrapent sur les déchets qui ne sont évacués que deux fois par semaine.

Depuis quarante ans, tant la mairie que les différentes sociétés se rejettent mutuellement la charge des travaux indispensables. La municipalité précise qu'elle ne fait que louer les murs, ce à quoi les sociétés répondent qu'elles ne sont que locataires. Mes demandes concernant la prévention de la leptospirose suite à la déclaration de maladie professionnelle se heurtent aux mêmes arguments sur les responsabilités respectives. Je choisis finalement de saisir le président du tribunal de grande instance par le biais de la procédure des référés, procédure d'urgence adoptée en cas de risques graves et persistants pour la santé des salariés. Ce juge s'est trouvé lui aussi pris au piège de ces renvois de responsabilité quand il a fallu qu'il tranche sur le fond.

Faut-il fermer cet abattoir municipal, eu égard aux risques que fait courir son état de délabrement aux salariés des entreprises locataires, mais en mettant à la rue ces mêmes salariés qui ont peu de chances de retrouver un emploi sur place ? Difficile dilemme...

Il est aussi des secteurs professionnels en pleine mutation qui portent la marque toujours évidente de l'exclusion traditionnelle toujours admise.

Des journées de dix-huit heures

[Retour à la table des matières](#)

La réunion s'achève avec la Mutualité sociale agricole (ou MSA : c'est l'organisme de Sécurité sociale en agriculture) de Touraine. Un participant m'interpelle : « Que vaut l'accord entre un salarié et un employeur en matière de durée du travail ? Permet-il de déroger à la durée légale maximale ? » Je réponds que la loi s'applique malgré l'accord des parties. Mon interlocuteur me fait alors part de la mort récente d'un ouvrier agricole. Elle serait due à la fatigue : l'ouvrier serait mort une heure après la fin du travail. Ce décès a fait grand bruit dans le milieu agricole local.

Quelques jours plus tard, c'est un ami du salarié qui m'appelle : « Je suis délégué cantonal de la FDSEA (Fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles). Il est inadmissible qu'un homme meure de fatigue au XXe siècle. Je vous demande une enquête. » Remarque : au plan national et départemental, la FNSEA et la FDSEA récusent la durée maximale hebdomadaire du travail de quarante-huit heures prévue par la loi pour tous les secteurs d'activité. L'intervention de ce délégué cantonal pour l'application de la réglementation est tout à son honneur.

Le dossier de cette exploitation agricole m'avait déjà apporté quelques enseignements. Le même salarié avait eu un accident du travail un an plus tôt en réparant une moissonneuse-batteuse à 2 heures du matin. Il avait commencé à travailler la veille à 8 heures, soit dix-huit heures plus tôt. Des observations avaient été faites à l'employeur sur la durée du travail et la tenue des horaires.

En présence du responsable de la FDSEA, je rencontre la femme du salarié. Et là, les chiffres s'alignent. Au cours de l'année, il avait travaillé 2 450 heures (soit près de 50% de plus que la durée légale annuelle). Au mois de juin, il avait effectué 190 heures, au mois de juillet, 300 heures et en août, 144 heures sur deux semaines. Le décès intervient le lundi 15 août, une heure effectivement après le travail. Ce

salarié, âgé de cinquante-quatre ans, venait d'effectuer six semaines de travail, sept jours sur sept, douze heures minimum par jour.

Il avait deux horaires de travail. L'horaire officiel, déclaré, servait à élaborer les bulletins de paie et était destiné à l'Inspection du travail. Le deuxième, c'était un petit carnet où le salarié consignait les heures effectuées en plus et payées de la main à la main. Ce salarié avait, avec son collègue, la charge de 200 hectares et 130 bêtes à cornes, l'employeur n'exploitant pas lui-même. Conducteur de tracteur, avec quinze ans d'ancienneté, il gagnait moins que le minimum de la convention collective dont l'échelle ne varie pourtant que de 1 à 1,13 fois le SMIC, sans les majorations légales pour heures supplémentaires. Au cours de l'enquête, l'employeur reconnaitra être allé rechercher les bulletins de paie du salarié après sa mort, pour les remplacer par d'autres, plus conformes.

Cette situation apparaîtra comme un cas extrême d'« exploitation » agricole. Elle est pourtant un reflet de la situation du salarié agricole. Il est isolé (on compte désormais un salarié pour une exploitation de 90 hectares en moyenne et l'évolution tend vers un salarié pour 130 hectares), non syndiqué (sur 1500 salariés de polyculture et d'élevage dans le département, il n'y a aucun syndiqué CGT ni CFTC, 8 syndiqués CFDT, et quelques FO de plus avec l'appui de la FDSEA). De plus, il est mal payé : au SMIC ou guère plus, et peut difficilement refuser d'effectuer des heures supplémentaires ou discuter réellement de gré à gré les termes de son contrat de travail. Le licenciement implique de quitter le village et, souvent, de perdre le logement. Les durées du travail sont donc très élevées : une moyenne de quarante-six heures hebdomadaires est fréquente et, en période de moisson, il fera couramment quatre-vingts heures par semaine.

L'accord avec l'employeur doit-il se faire à ce prix ?

Des apprentis... bon marché

[Retour à la table des matières](#)

Dans la restauration, secteur économique porteur s'il en est, ainsi que dans les professions qui affichent leur honorabilité derrière de respectables vitrines, on trouvera des jeunes, des stagiaires, des apprentis, des larbins qui brûlent leur jeunesse sous la domination attentive des adultes. Comme si l'entrée dans la vie active, le premier emploi, devaient se payer par la soumission silencieuse.

Si les enfants de huit ans ne sont plus, comme au siècle dernier, employés dans les manufactures ou les mines, les jeunes restent encore assez souvent les victimes faciles de traitements d'exploitation évidente. Les apprentis qui par leur contrat travaillent chez un « maître d'apprentissage » n'ont pas toujours en face d'eux le maître qui enseigne, mais au contraire le maître qui domine. Celui-ci utilise l'apprenti à des tâches diverses, domestiques notamment, sans rapport avec la formation professionnelle méthodique et complète qu'il devrait, selon la loi, lui dispenser.

Ainsi, j'ai vu un cas où l'apprentie charcutière, après avoir nettoyé le laboratoire de fabrication de la charcuterie, devait nettoyer également l'appartement privé de ses patrons. Un autre où l'apprenti boucher passait plus de temps à casser du bois qu'à découper de la viande. Selon l'employeur, le bois à couper était celui des cagettes dans lesquelles étaient livrés les poulets. Mais alors à quoi donc servait la hache et le billot près du tas de bois dans l'arrière-cour ?

Les jeunes de moins de dix-huit ans (des apprentis pour la plupart) ne doivent pas travailler la nuit (après 22 heures ou avant 6 heures), ni plus de huit heures par jour, ni plus de trente-neuf heures Par semaine, sauf dérogation dûment autorisée. Ce temps de travail total comprend les heures d'enseignement théorique que les apprentis suivent dans des centres de formation. Or, dans certaines entreprises, les employeurs fondent leur activité sur la main-d'œuvre à bon marché que constituent les apprentis. Pour ceux-là, le temps de formation ne compte pas, et ils

ne sont guère avares des heures de travail demandées aux jeunes apprentis.

Ainsi, ce restaurant d'une petite ville touristique qui compte quatre apprentis de seize et dix-sept ans, en plus de sept personnes adultes. Lors d'un contrôle, à 11 heures du soir, j'ai trouvé les quatre apprentis au travail. C'était un samedi, à la belle saison, le restaurant était bondé. Dans la salle à l'aimable décor - poutres apparentes, lampes rustiques, petits rideaux... -, trois des jeunes faisaient le service, robe noire et tablier blanc ou veste blanche et nœud papillon, la seule adulte travaillant avec eux étant apparemment la patronne. Le quatrième apprenti était dans la cuisine, beaucoup moins pimpante, peu de place entre les fourneaux, aération médiocre et chaleur élevée.

Ils avaient commencé leur journée de travail vers 8 h 30, comme la veille, et n'escomptaient pas arrêter leur service avant minuit, comme la veille, ou même plus tard. Dans ce restaurant, le repos hebdomadaire est octroyé le dimanche après-midi et le lundi. Mais une semaine sur deux, le lundi est un jour de cours au centre de formation des apprentis. Le patron ne juge pas utile d'accorder une autre journée de repos cette semaine-là. Pas plus qu'il ne juge utile de respecter les douze heures de repos consécutives la nuit. Deux des apprentis sont logés sur place, comme certains des salariés adultes. Ceci est fréquent dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration, en particulier dans les zones rurales où les salariés habitent loin de leur lieu de travail.

Ce qui a décidé mon contrôle de cette entreprise, ce ne sont pas des plaintes directes sur les conditions de travail. Le chantage à l'emploi est particulièrement efficace auprès des jeunes et notamment des apprentis qui supportent souvent sans se plaindre des situations anormales, par ignorance parfois, mais aussi pour ne pas se faire renvoyer sous un prétexte quelconque avant d'avoir pu passer leur CAP.

Ce qui m'a mis la puce à l'oreille, c'est la plainte d'une des jeunes filles qui avait été giflée par la patronne pour une insolence qu'elle niait. La veille, le patron lui avait demandé de laisser sa porte ouverte le soir. Or, la jeune fille n'avait pas manqué d'entendre certains soirs son patron monter à l'étage des chambres du personnel, y rejoindre une de ses collègues... Tremblante de sa propre audace, elle avait

quand même fermé sa porte et passé une nuit d'insomnie à craindre l'arrivée du patron. D'où sa fatigue et sa nervosité du lendemain, qualifiées d'insolence.

Surpris en plein « coup de feu » lors de mon passage, ce restaurateur n'a au moins pas pu nier qu'il faisait travailler les jeunes tard le soir !

Mais dans un autre établissement, traiteur de luxe, alerté par des informations sur le travail de nuit des apprentis, je revins bredouille d'un contrôle : pas d'apprentis visibles. Retournant sur place par acquit de conscience et visitant systématiquement tous les locaux, j'y trouvai cette fois les apprentis. On les avait cachés, comme lors du précédent contrôle, dans... la chambre froide.

Bien entendu, les commerçants et artisans utilisateurs de la main-d'œuvre bon marché que sont les apprentis sont parfois bienveillants, voire paternels. Et ils n'ont pas l'apanage des mauvais traitements à l'encontre des jeunes.

Dans le cadre des contrats emploi-formation, cette dentiste qui devait recevoir une subvention de l'État pour employer et former une assistante dentaire a vu démissionner successivement trois jeunes filles. La dentiste n'était pas contente car elle devait à chaque fois refaire une demande de convention et ne parvenait pas à toucher l'argent attendu. Le fin mot de l'histoire est que de formation au travail du cabinet dentaire, il n'en était point question. La jeune fille qui avait la chance de décrocher un emploi chez cette dentiste se voyait confier pour tâche essentielle le nettoyage de la salle de bains de la dame qui tenait beaucoup à la propreté de sa baignoire qu'il fallait astiquer tous les jours. Et à l'automne, on devait également ratisser les feuilles mortes qui déparaient la pelouse.

Des saisonniers... à l'étroit

[Retour à la table des matières](#)

Je visite aussi les établissements hôteliers des plus prestigieuses stations de sport d'hiver en Tarentaise et ailleurs. Chaque saison, je reste impressionné, en y pénétrant, par la richesse de certains hôtels, l'architecture originale des pièces, la décoration des salons, le confort des canapés et l'imprenable vue depuis les baies vitrées qui s'offrent au soleil d'altitude. Les prix de certaines chambres sont aussi à la hauteur de leurs étoiles : jusqu'à 2 000 francs la nuit, mais c'est l'exception.

Passé la porte d'entrée et la vue de ce confort impressionnant, je me dirige vers les cuisines où s'affairent les salariés. Là aussi je reste impressionné, mais à rebours cette fois : les locaux sont souvent exigu, humides, les murs dans un état douteux, le sol glissant et rares sont les baies vitrées au réfectoire du personnel.

Je demande à visiter le logement des salariés, leurs chambres. On me dirige alors vers les combles ou bien dans les sous-sols plus ou moins enterrés ; souvent, je trouve des chambres aveugles ou avec une fenêtre donnant sur un couloir ou un soupirail. Certaines font à peine un mètre de large, d'autres ont une hauteur de plafond telle que l'on ne peut pas toujours s'y tenir debout. Il est vrai qu'une chambre est faite pour dormir. Dans certaines, sont entassés plusieurs lits côte à côte ou les uns au-dessus des autres.

Le repos est certes nécessaire, mais il y a aussi le travail et, dans ce domaine, les horaires ne paraissent pas aussi étriqués. La durée journalière, pendant les périodes de vacances scolaires notamment, dépasse douze heures chaque jour de la semaine. Il peut ne pas y avoir de repos hebdomadaire pendant toute la saison de ski, c'est-à-dire quatre mois. Quant aux salaires, ils ne donnent pas le vertige : même en haute saison, ils s'ajustent sur les plus bas salaires de la vallée : le SMIC ou guère plus. En outre, si j'en juge par la médiocre aération

des cuisines et des chambres, l'air pur ne constitue même pas un avantage en nature...

Tous les apprentis et les saisonniers ne sont pas bien sûr logés à cette enseigne, mais ces situations existent beaucoup plus qu'on ne le croit.

Comme eux, les « paumés du droit » n'engagent pratiquement pas de recours juridiques contre leur employeur en cas de conditions de travail illégales, de paiement tardif de leur salaire, car d'expérience ils le savent, c'est le licenciement, l'exclusion définitive qui est à la clef. Alors il reste l'Inspection du travail. Le fait que ces « paumés » échouent fréquemment aux permanences des contrôleurs et inspecteurs n'est que le signe le plus constant, le plus éloquent de leur importance numérique et sociale. Qui plus est, c'est parfois en nombre qu'ils se présentent.

De la poussière pour tout salaire

[Retour à la table des matières](#)

Quinze personnes viennent d'envahir mon bureau. J'apprends au cours de la conversation qui s'ensuit qu'ils sont sri-lankais et plus précisément réfugiés tamouls. Leur paie est en retard de quinze jours. Depuis hier matin, ils sont en grève pour obtenir leur dû.

Je décide de prendre contact par téléphone avec leur employeur. Celui-ci, après avoir promis de les payer, se lance dans des explications sur les difficultés de l'entreprise et me demande d'essayer de convaincre ses gars de reprendre le travail, sinon « la boîte va couler ». Je lui demande des preuves de sa bonne foi et de sa volonté de régulariser la situation. Un rendez-vous est pris l'après-midi même à l'usine.

Route du bassin no 2

Dans cette zone industrielle de l'Ouest parisien, route du bassin no 2, passant entre les piles de containers, j'atteins enfin un des rares hangars encore debout, fabriqués par les Allemands pendant la dernière guerre et jamais retapés depuis. Une vague pancarte indique le nom de l'entreprise. Je me glisse entre les deux montants d'une porte ayant jadis coulissé.

L'endroit est sinistre. J'avance dans un vacarme assourdissant et un brouillard complet. Je commence à distinguer quelques ombres, je me dirige vers elles. J'ai du mal à reconnaître mes gars de ce matin. Ils sont de couleur uniformément grise et certains portent des masques et des sortes de calots sur la tête. Eux me reconnaissent et me font comprendre que le patron est là et m'attend.

L'endroit est assez vaste, quinze mètres sur trente environ, et vaguement éclairé par des lucarnes qui laissent filtrer une lumière blafarde. Il règne un grand désordre : dans tous les coins s'empilent, là un tas de palettes et de planches de bois, ici une montagne de graviers, là encore des paquets d'emballages en papier ou en plastique perdus. Des structures métalliques ressemblant à des ponts ou des passerelles vont d'un coin à l'autre de l'atelier et se rejoignent en un point central, une sorte de gros entonnoir qui descend du toit. Une fine poussière recouvre hommes et machines d'un film gris.

Le patron m'a rejoint et me fait maintenant les honneurs du lieu, m'expliquant qu'on y met en sac de cinq kilos la litière pour chats. L'opération est relativement simple : le calcaire qui a été préalablement cuit et concassé pour donner le gravier adéquat est livré en vrac par camion. À l'aide de tapis roulants mobiles, on le transvase du camion dans un coin de l'atelier, puis au fur et à mesure des besoins de la production, toujours à l'aide de convoyeurs mobiles, on achemine le gravier vers le gros entonnoir que j'ai aperçu, une trémie en langage de spécialiste. Sur la commande d'un ouvrier, la trémie laisse échapper dose par dose cinq kilos de litière qui tombent dans un sac présenté par l'ouvrier. Puis la partie supérieure du sac est pliée et cousue par une machine semi-automatique. Enfin, les sacs sont empilés sur une

palette et recouverts d'un film plastique. Ils sont alors prêts pour l'expédition.

Pour l'heure, les ouvriers se croisent les bras : ils sont toujours en grève. C'est le chef d'atelier et son adjoint qui font tourner toute l'installation.

J'entame la discussion avec leur patron. Devant mes interrogations sur la viabilité de l'entreprise et sa capacité de s'adapter en matière de conditions de travail, il se veut rassurant sur l'avenir. Il me déclare qu'il projette de déménager dans un bâtiment flambant neuf que le port vient de faire construire juste à côté et que, pour cette raison, il n'envisage pas d'investir dans ces locaux qui, il doit le reconnaître, ne sont pas conformes. Pas conformes ? Dangereux oui ! Mais l'heure n'est pas à s'interroger sur les conditions de travail.

Le décor est prêt, les acteurs sont en place, on va donc pouvoir jouer la grande scène de la négociation pour la reprise du travail.

La situation n'est pas rose

L'employeur m'explique alors que la situation n'est pas rose, qu'il est pris entre le marteau et l'enclume. Il travaille essentiellement avec un très gros client, une chaîne d'hypermarchés qui le met en concurrence sauvage avec les autres fournisseurs de litière et notamment des Espagnols.

« Comme tous les fournisseurs de cette chaîne (vous savez, La Vie aux champs !), je suis payé à quatre-vingt-dix jours c'est-à-dire que je touche le prix de la marchandise vendue trois mois après sa livraison. Alors je ne vous raconte pas les problèmes de trésorerie ! Et puis de l'autre côté, mon fournisseur unique de litière, une grande firme de l'industrie chimique, est devenu méfiant après plusieurs incidents avec des chèques impayés et menace d'exiger d'avance le paiement de chaque camion qui m'est livré. »

Finalement, la banque qui lui accordait un découvert bancaire grandissant et s'en inquiétait l'a interdit de chéquier : ses paiements ne peuvent plus se faire que par virement, sous contrôle préalable du

banquier donc. Alors il est obligé de jongler, et parmi tous ses créanciers, ceux qui offrent encore le plus de souplesse, ce sont les ouvriers. ils sont toujours balancés entre l'espoir de s'en sortir et la crainte de perdre leur emploi du fait qu'ils sont réfugiés politiques, immigrés et sans qualification, la barrière du langage n'étant pas le moindre de leurs handicaps.

Mais cela fait des mois que cela dure, alors ils en ont assez. Ils sont persuadés que le patron est de mauvaise foi, ce qui ne facilite pas le dialogue. Vu leurs conditions de travail, ils ont quelque raison de se méfier.

À propos de dialogue, je m'aperçois que je joue ici le rôle d'intermédiaire à un double titre : arbitre de la négociation et également traducteur ! En effet, si nos Sri-Lankais parlent très peu le français, leur employeur ne parle pas du tout anglais et encore moins tamoul. Résultat : l'incompréhension est quasi parfaite. Au moins, on est tranquille, pas près d'entrer ici les lois Auroux ! J'entame alors un laborieux travail d'explication en franco-anglais-gestuel où il est question de virement de banque à banque, d'interdiction d'émettre des chèques, de risque de faillite...

Les données du conflit sont simples : le patron veut bien payer les salaires, mais pas directement puisqu'il faut passer par la banque et faire un virement. Pour cela, il lui faut les domiciliations bancaires de chaque salarié. Bien sûr, le tout nécessite un délai supplémentaire de quelques jours. Et puis il faut reprendre le travail, sinon c'est l'hémorragie fatale. Nos Tamouls que les promesses ne convainquent pas refusent l'opération et exigent du liquide immédiatement.

Les quinze ouvriers ont reformé leur mêlée de ce matin autour de celui qui semble être le leader. Au bout d'un moment, celui-ci vient vers moi et me fait comprendre qu'il n'y a pas que du côté de la paye qu'il y a des problèmes. Le patron leur a également supprimé les masques anti-poussière, les rations de lait qu'il leur donnait et le remplacement des bleus. Insidieusement, le débat change de terrain. Visiblement mon numéro de mime ne les a qu'à moitié convaincus et ils veulent profiter de ma présence pour obtenir des aménagements et des

garanties plus concrètes. Pas fâché moi-même de tester la bonne volonté patronale, je saisis la balle au bond et la lui envoie.

Au lieu de saisir cette perche, notre patron pas très malin commence alors à discutailler sur la consommation trop importante de lait. Deux litres par personne et par jour, vous comprenez... Si je comprends, avec cette poussière ! Les disparitions mystérieuses des bleus, etc.

Je décide alors de frapper un grand coup pour en finir s'il ne peut pas satisfaire des revendications pareilles, il ferait mieux de mettre la clé sous la porte. Sait-il que doter chacun de ses ouvriers d'un masque anti-poussière est un minimum alors que toute son installation est complètement hors normes, qu'il aurait dû installer un système d'aspiration général et permanent, sans parler du reste ?

Mon discours ne l'émeut pas outre mesure, mais on est proche du dénouement. Les ouvriers ont commencé à remplir les imprimés pour permettre les virements bancaires. En contrepartie, le patron cède sur le lait et les masques. Pour les bleus, il va voir.

Le tableau est complet

Cependant, je ne veux pas en rester là et décide de visiter l'entreprise en commençant par le réfectoire et le vestiaire-douches. Je découvre dans un coin de l'atelier une pièce sans fenêtre, aussi empoussiérée que le reste de l'atelier. Mais comme l'eau est utilisée dans ce local, la poussière a commencé à s'amonceler par paquets dans les coins.

Pour éviter de se resalir après la douche et aussi pour se protéger contre le froid du sol, les ouvriers ont déposé des plaques de carton par terre, qui commencent à se déchiqueter et à faire des débris un peu partout. Le local n'est pas chauffé (pas plus que l'atelier d'ailleurs). Les sacs de plastique sont accrochés sur les murs pour protéger de la poussière les vêtements que les ouvriers accrochent dessous.

Je jette un coup d'œil aux douches, ce qui est grandement facilité par l'absence de porte : d'une couleur indéfinie mais difficilement sa-

lissable, elles sont ingénieusement aménagées : avec ou sans carrelage, hauteur de la tuyauterie adaptée... Dans un petit local attenant se trouve le réfectoire. Bien grand mot pour désigner une pièce qui contient une table qui n'a pas dû voir une éponge depuis des lustres, et, ici et là, des rouleaux de câble électrique, des tas de boîtiers en plastique, pièces de machines diverses, morceaux de ferraille...

Revenons-en aux conditions de travail. Je constate qu'elles relèvent plus du cirque que d'un atelier de conditionnement. Ce qui est miraculeux, c'est qu'ils n'ont aucun accident du travail à déplorer, à l'exception toutefois du doigt d'un ouvrier qui a été pris entre un engrenage et la chaîne qui sert à faire avancer les sacs dans la machine à coudre automatique. Nos Sri-Lankais n'ont pas l'air de s'en émouvoir plus que cela : ils ont certainement vécu des conditions bien pires chez eux et c'est avec un amusement grandissant à mesure que mes yeux s'écarquillent, qu'ils me montrent comment ils travaillent.

Le premier plonge ses mains dans un coffret électrique grand ouvert pour mettre en marche la chaîne de couture et le tapis qui l'alimente. C'est plus pratique ainsi : avec toute cette poussière, les contacteurs sont hors service. Évidemment, il y a du 380 volts qui circule là-dedans, mais vous voyez, comme ça, en montant sur cette petite caisse ou en se mettant sur la pointe des pieds sur ce tas de gravier, on peut atteindre plus facilement le tableau électrique en passant par-dessus le tapis roulant de la machine. Il ne reste plus qu'à appuyer sur le petit bouton rouge là, au milieu des fils. Le tout est de se retirer à temps pour ne pas être attrapé par le tapis qui se met en route. Je reste coi devant tant d'habileté.

Ah là, c'est un autre poste, c'est celui qui remplit les sacs. Oui, il doit monter sur cette partie-là pour attraper la poignée qui sert à déclencher le mécanisme. Oui, oui, son poste de travail est juste en dessous de la trémie. Combien elle pèse ? À -peine six tonnes. Vous trouvez qu'elle vibre beaucoup ? Oui, mais il n'y a rien à craindre, ça fait trois ans qu'elle est là ! Tiens, vous faites bien de me le dire, je n'avais pas remarqué que les pieds penchent. Ce doit être les vibrations. Oui, ils étaient trop courts, on a dû surélever le tout en calant des planches et des parpaings sous les pieds. S'effondrer ? Non ! Vous

pensez vraiment ? Je ne crois pas. Oh, vous savez, les parpaings, ça s'effrite toujours un peu.

À l'autre extrémité de l'atelier, un ouvrier met en route les tapis roulants qui permettent d'alimenter la trémie. Un nuage de poussière commence à envahir tout le local. L'ouvrier saute alors sur le dernier tapis doté d'une vis hélicoïdale qui permet de prendre directement les graviers dans le tas. Ainsi juché sur une petite plate-forme en tôle accrochée à la machine qui se déplace, les deux mains dans le coffret électrique de l'installation, il manœuvre l'appareil qui, secoué de vibrations, avale les graviers.

Ici tous les coffrets électriques sont ouverts parce que les moteurs électriques, envahis par la poussière, chauffent et font constamment sauter les disjoncteurs, alors à force d'enlever et de remettre ces capots... Même chose pour les capots protégeant les engrenages. Trop usés, ils sautent régulièrement faute d'avoir été remplacés.

Le tableau est complet. Sur ces dernières découvertes, je quitte les lieux.

Le chant du cygne

Environ un mois après ces événements, je reçois une lettre de l'entreprise qui m'annonce la suppression prochaine de huit emplois et demande mon accord pour ce faire.

Le patron entre dans mon bureau et me déclare : « Eh bien ça y est, mon fournisseur de gravier me demande de payer chaque camion à l'avance. Comme je n'ai pas assez de trésorerie pour financer les deux camions nécessaires à l'emploi de tous mes salariés, j'en licencie la moitié. Au moins jusqu'à ce que je trouve de nouveaux associés pour apporter de l'argent frais. » Sans trop d'illusion, je lui suggère le chômage technique plutôt que le licenciement. Mais après réflexion, il en rejette l'idée.

De leur côté, les salariés, informés, ne réagissent pas. J'autorise les huit licenciements. Bien joué, il en a profité pour balancer le leader du groupe, celui qui s'exprimait le mieux en français et semblait mener la

« résistance », alors qu'il était parmi les plus anciens et avait la plus lourde charge de famille (cinq enfants).

J'apprendrai aussi à l'occasion que notre patron utilisait également les services d'un certain nombre d'extras, plus ou moins déclarés, pour les courtes périodes de pointe. Ceux-là, appartenant à la communauté tamoule, ne sont jamais venus réclamer quoi que ce soit (quelque temps plus tard, on devait découvrir dans les milieux réfugiés sri-lankais un trafic de fausses cartes de travail et de fraude aux ASSE-DIC).

Bien entendu, le licenciement ne se passera pas sans incident. Les ouvriers sont licenciés sans préavis (ils ont en général droit à deux mois). Alerté, j'interviens pour que l'employeur les invite à exécuter leur préavis. La plupart reprennent.

Quinze jours après, deux ouvriers viennent à mon bureau et jurent leurs grands dieux ne pas avoir reçu de lettre de convocation et n'avoir pas été prévenus par leurs compatriotes. Comme ils ne sont pas retournés au travail, le patron refuse de les Payer. Peu convaincu par leurs explications, j'essaie cependant d'arranger les choses. Au téléphone, le patron parle maintenant de sabotage, de cambriolage à deux reprises en deux semaines... Tout cela avec de nombreux sous-entendus. Et pour couronner le tout, il m'annonce que ses salariés sont à nouveau en grève parce qu'ils n'ont plus de bleus, ceux-ci ayant été pris dans les cambriolages.

L'histoire s'accélère, les incidents se multiplient : les salariés qui n'avaient pas pris de vacances depuis deux ans veulent rentrer chez eux pour les congés et réclament leur dû. D'autres veulent obtenir le règlement de leur solde. Mais les caisses sont vides. Le patron se transforme en homme invisible, mais les choses se gâtent inévitablement : les PTT lui coupent le téléphone et EDF, l'électricité. Il tente le tout pour le tout, il loue un groupe électrogène. J'apprendrai quelques jours plus tard que la société est en liquidation et qu'un syndic a été nommé.

C'est le chant du cygne.

Deuxième partie : *Les bas-fonds*

Chapitre 4

Du bon usage de la flexibilité

[Retour à la table des matières](#)

Les situations que je viens d'évoquer pourraient facilement être considérées comme des reliquats caricaturaux du XIXe siècle. Et pourtant, le passé n'explique pas ces nouveaux processus d'exclusion qu'on aurait tort de traiter comme des héritages, comme des survivances archaïques. Ils sont surtout le produit des nouveaux modes d'organisation de l'économie de marché.

La vague du mini, la vague du micro, l'entreprise ne les ignore pas. À l'heure où la création d'entreprise est vivement encouragée, c'est l'image de la petite entreprise qui est exaltée. Elle hérite de l'« aura » du navigateur et marchand au long cours des premiers siècles du capitalisme, hollandais ou vénitien, plutôt que de la rudesse du capitaine d'industrie ou du maître des forges de l'âge industriel.

Et il est vrai que deux formes actuelles de création d'entreprise semblent répondre à cette figure. On pense au morcellement d'ensembles commerciaux ou industriels en unités plus réduites, centrées sur un produit ou une ligne de produits ou de services, et plus encore à la

constitution de petites entreprises autour de quelques hommes ou femmes et d'une idée, d'une technique. Ces PME, ces entreprises à taille humaine, que l'on dit volontiers participatives ou conviviales parce qu'elles réunissent au départ une équipe soudée autour d'un projet, comment leur refuser la sympathie ?

Ces « nouvelles entreprises » ont pourtant des filiations, des logiques qui diffèrent. Leur naissance peut signifier la prise en compte par la grande entreprise de la lourdeur de ses coûts fixes et du caractère peu productif de son organisation. En remplaçant la structure par des centres autonomes, des filiales gérées par une société-mère, il s'agira de déboucher sur une gestion plus serrée et plus dynamique, s'adaptant plus vite et avec plus d'imagination aux changements du marché. Il y a là décentralisation plus qu'éclatement de l'entreprise.

Il s'agira dans d'autres cas de rapprocher l'entreprise de sa vocation essentielle, de son activité principale, en sous-traitant à d'autres le soin d'assurer les fonctions dites « périphériques », la petite intendance. La sous-traitance pourra viser aussi à faire face à une pointe d'activité, à une surcharge, justifiant le recours plus ou moins provisoire aux équipes détachées par une autre société. Elles viendront sur place, en renfort des dessinateurs du bureau d'études, des techniciens sur le chantier ou des équipes de maintenance sur un site industriel.

En dévidant plus avant le fil, nous rencontrerons les entreprises qui choisissent de renoncer aux fonctions d'exécution pour ne se réserver que les fonctions stratégiques (financières, commerciales). La sous-traitance, d'outil accessoire, devient alors moyen principal, levier dont est attendue une revalorisation maximum des capitaux investis, pour un risque rendu très minime grâce au report sur les exécutants des aléas de la production. Les entreprises ainsi associées à l'activité de l'entreprise centre ou pilote n'auront qu'en nombre réduit les attributs de leur indépendance.

La figure de démembrement de l'entreprise ainsi schématisée peut paraître excessive. Sans être générale, elle a cours largement et dans des secteurs professionnels très divers. Loin d'être marginale ou en régression, elle prend la forme d'un virus actif, d'un facteur de conta-

mination rapide des branches qu'elle a gagnées, comme on va le voir sur le terrain.

Des PME innovantes sous contrôle

Il faut d'abord s'interroger sur la signification de ces créations d'entreprise qui couvrent aujourd'hui l'implantation de certaines marques sur le territoire national. Sous le même nom fonctionnent, un peu partout dans l'hexagone, de petites sociétés qui vendent un même produit ou service aux mêmes prix, avec les mêmes campagnes publicitaires. Hier, ç'aurait été autant de succursales d'une même chaîne, aujourd'hui, ce sont autant d'entreprises apparemment distinctes.

S'agit-il d'une véritable décentralisation de l'initiative et des responsabilités, d'un partage et d'une diffusion du pouvoir de décision ? Ou bien faut-il y voir un simple outil de gestion, une technique juridique qui sous une apparence d'autonomie accrue maintiendrait inchangées les vieilles dominations ? Et avec quels effets, dans l'un ou l'autre cas, sur les conditions d'emploi de ceux qui y travaillent ?

Partons à l'exploration de ces nouveaux territoires. L'utilisation de la technique commerciale de la franchise nous en fournira un premier exemple. Il sera ensuite question de papiers peints dans un cas, photographiques dans l'autre. En ces lieux différents se dira la même histoire : comment et à quel prix organiser la souplesse, la flexibilité que requièrent les exigences commerciales, le marché ?

La bonne idée de M. Trotin

[Retour à la table des matières](#)

Dans une société de moyenne importance spécialisée dans la fabrication de systèmes de télésurveillance, un cadre eut, un beau jour de septembre 1984, une idée qui dut lui paraître géniale.

La télésurveillance, qui permet aujourd'hui le gardiennage sans gardien, la sécurité par simple observation d'écrans de contrôle, pouvait être le point de départ de la création d'un nouveau produit. Pourquoi ne pas exploiter l'insécurité que ressentent de plus en plus de personnes âgées pour leur proposer un système qui leur permette, en actionnant un signal très simple, de recevoir aussitôt une assistance médicale, policière ou parapolicière, psychologique peut-être.

Cette idée, il fallait l'exploiter très vite. Comme elle n'était pas très compliquée, elle pouvait être reprise par d'autres en un clin d'œil. Convaincre le directeur de la société de l'intérêt du projet fut une affaire assez facile. Il comprit l'avantage qu'il pourrait tirer d'une diversification de sa production vers un marché qui pouvait être très « porteur ». Il constitua donc une filiale, une SARL que j'appellerai Veilleur et dont le gérant fut le cadre en question, M. Trottin. Il s'agissait ensuite de concevoir le matériel que la société-mère se chargerait de fabriquer et ensuite de mettre en place dans les plus brefs délais un réseau national de diffusion.

En décembre 1984, la première étape était franchie, le matériel était au point et le fonctionnement futur des centres d'assistance était à peu près défini. Restait à mettre en place le réseau et ce n'était pas chose facile du fait de la contrainte de temps évoquée plus haut, mais aussi parce que l'affaire restait un peu hasardeuse et qu'il ne fallait pas se charger d'une trop lourde structure.

Pourquoi ne pas utiliser la franchise ? On connaît cette forme de contrats commerciaux, en plein essor, dans laquelle une société qui détient une enseigne commerciale, qui a conçu un produit, déposé une marque, en permet l'utilisation par une autre société moyennant redevance. Cette redevance est calculée en fonction du chiffre d'affaires, dont elle représente à peu près 10 Olo. La société « franchisée » bénéficie de la part du « franchiseur » d'une prestation de service liée à l'utilisation de la marque (formation, assistance technique, centrale d'achat).

Si la société Veilleur parvient à constituer son réseau de diffusion en passant des contrats de franchise avec de petites entreprises qui couvrent l'ensemble du territoire, elle élude presque entièrement le

risque économique et social. Ces entreprises sont juridiquement autonomes et emploient elles-mêmes leurs salariés. Si le produit ne se vend pas, ce sont elles qui en subiront les conséquences. L'on peut ainsi, dans des conditions tout à fait légales, constituer ce qui est bien une unité économique et sociale dans laquelle des centaines de salariés sont employés, mais où la responsabilité est éclatée. Cela permet notamment de rendre impossible une représentation collective de ces salariés.

Tel était bien le projet de M. Trottin et l'organisation qu'il mit en place dans les premiers mois de 1985 correspondait assez bien à cette esquisse. Pourtant, sa hâte extrême fut à l'origine d'imperfections regrettables qui lui valurent quelques déboires.

La franchise est un contrat et pour conclure un contrat, il faut être deux, évidemment. Pour monter un réseau national de diffusion, il faut trouver le plus vite possible des entreprises susceptibles d'être « franchisées ». Et ce n'est pas toujours très facile : il faut quand même un petit peu de temps. M. Trottin ne sait pas ou ne veut pas attendre.

Il commence par recruter lui-même des dizaines de futurs démarcheurs, dont il assure la formation dans les locaux de la société Veilleur, qui leur adresse des lettres dans lesquelles sont souvent précisées leurs futures conditions d'emploi et de rémunération. Ces lettres parlent d'affectation, à la suite du stage de formation, dans l'une ou l'autre des « agences ». Ces « agences » doivent bien sûr, dans l'esprit de M. Trottin, être gérées par des sociétés franchisées et non pas par lui directement. Mais ces sociétés n'existent pas encore !

M. Trottin a sans doute de sérieux contacts avec des partenaires qui ont accepté le principe de la signature d'un contrat de franchise, mais les sociétés ne sont même pas encore juridiquement constituées lorsque s'achèvent les stages des futurs démarcheurs. Ces derniers sont affectés comme prévu dans les « agences ». On les informe enfin que celles-ci sont censées être exploitées par des sociétés distinctes, mais on leur cache que ces sociétés n'ont encore ni capital ni statuts. Nos démarcheurs, confiants, obéissent aux ordres et démarchent à tour de

bras. Les affaires commencent à rentrer, les appareils se mettent en place chez de vieilles dames apeurées.

Mais ils ne sont pas payés. En effet, les chefs d'agence n'ont pas encore réuni l'argent pour constituer légalement leurs sociétés. Les démarcheurs comprennent qu'ils devront encore attendre le temps nécessaire pour que les statuts des sociétés soient enfin signés et déposés.

Aujourd'hui, le système fonctionne à merveille. Une centaine de démarcheurs sillonnent la France. Ils travaillent pour M. Trottin et ne se plaignent de rien car les affaires vont bien. Si elles allaient moins bien, M. Trottin sait qu'il ne court aucun risque : ce sera aux sociétés franchisées de licencier... et de payer.

Ne sont-ils pas merveilleux ces montages où des entreprises grandes ou petites s'attachent au moindre coût des personnes travaillant entièrement sous leurs ordres, mais dont la quantité de travail et donc la rémunération varient entièrement en fonction du volume des ventes ?

Papiers peints

[Retour à la table des matières](#)

Concilier l'unicité fondamentale du pouvoir et la multiplicité d'apparence : telle est la stratégie de certaines entreprises qui s'ingénient à « ne pas mettre leurs oeufs dans le même panier ».

Je pense en particulier à cette entreprise de négoce de papiers peints dont les boutiques, très reconnaissables et standardisées, se retrouvent dans la France entière. La publicité à la radio présente, à n'en pas douter, les magasins d'une même entreprise commerciale et ce d'autant que le patron qui a donné son nom à la firme expose lui-même le message publicitaire... Pourtant, derrière cette façon de présenter à grands traits les atouts commerciaux d'une marque bien connue, se cache une grande diversité des situations juridiques du personnel.

Une multitude de sociétés locales, financièrement indépendantes, exploitent chacune une dizaine ou une quinzaine de magasins sur quelques départements limitrophes. La région parisienne est elle-même morcelée en plusieurs territoires et donc entre plusieurs sociétés. Ces sociétés sont employeurs des gérants des magasins.

Chose étrange cependant, il n'y a pas de réel responsable sur place : la gestion s'effectue en un même endroit pour tout le territoire, où sont d'ailleurs tous les sièges des sociétés locales. C'est dans cette ville méridionale que se trouve la véritable et unique direction, que la politique générale de l'entreprise s'élabore. D'ailleurs, les réponses aux courriers de l'Inspection du travail sont toutes rédigées là-bas. Réponses sur papier sans en-tête, on y appose seulement le cachet correspondant à la société territoriale concernée par le problème soulevé, mais avec tout de même la signature du responsable local !

Quand (bien rarement) une procédure d'élection de délégués du personnel est demandée, celle-ci aura d'abord bien du mal à aboutir, tant on sait faire traîner en longueur et jouer sur la division géographique du personnel. Mais de toute façon, l'élection ne peut jamais concerner que la seule SARL locale. Les délégués n'auront jamais affaire au « grand patron », le seul patron pourtant, mais à l'homme de paille dénommé directeur régional ou chef de zone qui ne dispose pratiquement d'aucune latitude.

Bien sûr, des délégués avisés, un syndicat conséquent pourraient invoquer devant le tribunal l'unité économique et sociale de cet ensemble qui deviendrait ainsi une seule et unique entreprise pour la législation du travail. Cela n'a pas encore été tenté à ma connaissance. Il faudrait une forte détermination, le rassemblement durable d'énergies, que s'établisse la communication minimale entre des salariés qui ne se connaissent guère ou pas du tout, communication qu'a priori, tout contrarie...

Bien entendu, aucune société n'atteint 50 salariés de sorte que le surgissement d'un comité d'entreprise et donc d'un lieu possible de contre-pouvoir sur le plan économique, qui risquerait d'exiger transpa-

rence sur la gestion et la marche de l'entreprise, apparaît comme très improbable...

D'autre part, cette savante segmentation se complète par un habile recours à des gérants. Un contrat de gérance est signé entre une société et un individu, lui donnant mandat pour tenir un magasin appartenant à l'entreprise. Le gérant reçoit les marchandises exclusivement de l'entreprise qui fournit et aménage le magasin de vente au détail sans avis du gérant. Celui-ci exploite le magasin aux conditions et prix imposés par l'entreprise. L'ouverture constante sauf un jour par semaine est exigée. Le gérant s'engage à ne passer que les bandes musicales fournies par l'entreprise, tout en demeurant responsable de toute infraction vis-à-vis de la SACEM. Il doit adopter, pour la tenue des comptes et des livres commerciaux afférents à la gestion, les méthodes prescrites par l'entreprise.

Tirant parti de la législation sur les gérants mandataires, la société les considère comme salariés de façon très partielle : le gérant a toute liberté pour engager et licencier du personnel à sa guise et fixer leurs conditions de travail et de rémunération : il est leur employeur à part entière. Bref, l'entreprise a su se départir du personnel éventuellement nécessaire à l'exploitation du magasin au-delà des gérants.

Cet exemple illustre l'écart possible entre « l'entreprise » au sens économique et fonctionnel du terme - c'est-à-dire celui véhiculé par les médias et les organisations patronales qui défendent et promeuvent l'entreprise en tant qu'entité à prendre en compte - et la réalité de l'emploi qui s'effectue selon un morcellement que les techniques du droit commercial rendent parfaitement possible.

Vite, photo !

[Retour à la table des matières](#)

Voilà ce que l'on appelle une PME performante. Un chiffre d'affaires en croissance de 30% par an, vingt boutiques dans les centres commerciaux les plus modernes, une formule et un service qui ont fait

choc : « Vos clichés tout de suite, vos photos en un clin d'œil. » Une PME... ou plutôt une petite galaxie ?

L'étoile du centre est une société anonyme qui crée, coordonne, apporte son soutien logistique (juridique, administratif, financier, marketing) aux boutiques. Et chaque boutique est constituée en SARL, dont le gérant se trouve être... le PDG de la société anonyme.

C'est le Père Noël qui m'a fait faire connaissance de Vite Photo. Malgré sa barbe blanche de coton qu'il appuyait sur la joue des bambins qui se faisaient photographier pendant les fêtes au studio de la boutique, le Père Noël était au noir. Recruté par petite annonce au siège de la SA, avec une douzaine d'étudiants et de chômeurs, le Père Noël avait travaillé un mois dans une boutique de Vite Photo et s'était vu payer de la main à la main, sans fiche de paie ni déclaration à l'URSSAF. Mais le compte n'y était pas, comparé avec ce qui lui avait été promis et il est venu me raconter son histoire.

Il apparut vite que le directeur du magasin dont il dépendait n'avait fait qu'appliquer les consignes du siège qui avait lui-même recruté et « formé » les Pères Noël aux rudiments du métier. Tout était précisé par le siège, y compris la somme à retirer au Père Noël s'il ne rendait pas sa tenue au bout du compte. En examinant de plus près les conditions d'embauche et d'emploi des salariés du magasin, j'ai mieux compris d'où venait la rapidité et la souplesse du service chez Vite Photo.

Les horaires sont fixés à la semaine par le directeur de la boutique, mais adaptés au jour le jour en fonction du volume de clichés à traiter. Pas d'heures supplémentaires décomptées sur les fiches de paie, même si les semaines de cinquante heures ne sont pas rares. On récupère quand l'activité est moindre. Le directeur vous demande alors de rester un ou deux jours chez vous.

Une réunion de boutique le soir, après les heures de travail, un cours de formation au siège pendant un des deux jours de repos hebdomadaire ? C'est du temps hors travail qu'il serait indécent de compter pour la paie. La convention collective ne prévoit rien de tout cela et vous chercheriez en vain un accord d'entreprise qui y supplée. Le siège emploie moins de 50 salariés (à quelques unités près), aucune

boutique ne dépasse le chiffre de 10 salariés, il n'y a place ni pour le comité d'entreprise, ni pour les délégués du personnel.

Il y a pourtant dans les boutiques une adhésion assez forte au système pour que les plaintes sur ce mode de fonctionnement illégal restent rares. Ce qui fonde cet accord tacite, c'est le succès et le dynamisme de Vite Photo. Les techniciens et vendeurs de ces boutiques ont l'impression qu'en « s'accrochant », ils pourront devenir à court terme l'animateur ou le directeur d'une des nouvelles boutiques qui se créent régulièrement.

Au bout du purgatoire, le paradis ? Un Éden tempéré par le fait qu'un directeur doit être là six jours sur sept, ne compte pas ses heures, supplée aux absences, est directement intéressé aux résultats bons ou mauvais de la boutique et ne sera pas gardé s'il n'atteint pas les objectifs qu'il aura dû définir avec le gérant.

Tous les fils conduisent donc au centre. Il se trouve qu'il est à quelques centaines de mètres de la boutique et donc dans mon secteur.

Je m'aperçois sur place que la SA détient le monopole des embauches pour le groupe. Elle recrute le personnel des boutiques et le soumet à l'essai avant de l'affecter dans l'une des SARL correspondant à une des boutiques. Le contrat de travail précisant que chacun pourra être muté géographiquement selon les nécessités du fonctionnement. Les grilles de salaire sont communes. Les documents de gestion sont identiques, personnalisés seulement par un coup de tampon de la boutique. Tous se retrouvent périodiquement au siège pour vérifier les résultats, ou pour des stages techniques.

Pourtant, le siège ne se reconnaît employeur que des équipes « logistiques » qui y travaillent (les services généraux communs à toutes les boutiques). Il renvoie toute responsabilité pour les conditions locales de travail, les paies et l'emploi aux directeurs des boutiques. Ils me sont présentés comme autant de chefs d'entreprise indépendants, malgré la faible marge d'autonomie qui leur est laissée.

J'ai plaidé devant le directeur de Vite Photo la nécessité et l'utilité qu'il y aurait à reconnaître l'unité ainsi constituée entre le siège et les

boutiques et à la doter d'un comité d'entreprise commun permettant l'évolution et la consultation des représentants des salariés sur l'évolution des structures du groupe, de l'emploi, sur la durée du travail et son aménagement. Je lui ai aussi rappelé la responsabilité qu'il encourait en organisant les embauches « au noir » de Pères Noël, en n'assurant pas au niveau des boutiques les règles essentielles de décompte et de paiement des heures de travail.

Sans doute suis-je un mauvais avocat : cette année Vite Photo n'a toujours pas de comité d'entreprise. Mais Vite Photo a fait preuve d'une bonne compréhension des contraintes de son environnement : les Pères Noël ont reçu un contrat de travail en bonne et due forme... et ils ont été recrutés par l'ANPE.

Pour des raisons commerciales, au nom de la souplesse ou de la rapidité se produit ainsi une déconcentration de l'entreprise. L'essentiel du pouvoir reste au centre, mais apparaissent en périphérie de petites structures qui se voient déléguer une part des responsabilités et surtout des contraintes de gestion.

Voyages en sous-traitance

[Retour à la table des matières](#)

Par un autre bord, les grandes entreprises se portent elles aussi vers ce genre d'exercice. Un même nom désigne les diverses formes du phénomène : la sous-traitance, dont la diffusion n'est pas sans effet sur les risques du travail.

L'entreprise en miettes

Nul ne s'étonne que ce ne soit pas des agents de la RATP qui nettoient le métro parisien, ni des salariés des banques qui fassent les vigiles devant les agences. À chacun son métier dit-on. La rationalité technique ou économique du fait paraît s'imposer. Et l'on évoque la meilleure qualité technique d'une prestation confiée à des spécialistes,

les gains de productivité que permet l'étalement sur plusieurs clients des frais fixes d'organisation et de gestion de telles activités.

Tout cela est juste, mais il faudrait pour être plus complet et plus sincère énoncer aussi d'autres gains permis par ces transferts d'activités périphériques : gardiennage, restauration collective, nettoyage ou manutention. Ainsi, les avantages collectifs accordés aux employés des sous-traitantes sont fort minces en regard de ceux accordés aux employés de l'entreprise principale. D'autre part, les marges commerciales, les prix de vente de ces services sont encore plus tirés à la baisse par une concurrence sévère. Il est facile d'entrer sur ce marché où la technicité exigée est faible. Certaines entreprises prestataires de services ne s'embarrassent au demeurant pas de « considérations sociales » et se taillent une part belle sur le marché en éludant les dispositions du droit du travail.

Bon nombre de tâches de maintenance technique rejoignent également la sphère de la sous-traitance (réseaux d'énergie et fluides, conditionnement d'air, serrurerie et plomberie industrielles, bâtiment, génie mécanique, reprographie, informatique, etc.).

La complexité des installations modernes renforce le phénomène économique. Que ce soit au stade des installations et mises en route ou à celui des maintenances techniques, on constate une multiplication des salariés d'entreprises extérieures intervenant dans l'enceinte et pour le compte de l'utilisateur. Dans les exemples dont j'ai eu connaissance, le nombre des salariés extérieurs travaillant ainsi sur place atteint allègrement les 10%-12% de l'effectif de l'entreprise utilisatrice.

Au plan de la prévention des risques professionnels, ce phénomène se conjugue avec l'observation générale suivante : on constate un glissement des accidents du travail depuis les phases de production proprement dites, où leur nombre et leur gravité déclinent, vers celles de l'installation et mise en route d'autre part, dont les caractéristiques sont technicité et mobilité.

L'entreprise en tant qu'unité homogène éclate et devient une mosaïque plus difficile à appréhender et maîtriser. Cette dimension essentielle devrait être intégrée dans les compétences du Comité d'hy-

giène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT ³), de façon à coïncider avec les modes d'organisation modernes de l'entreprise, fonctionnellement. Or, l'information précise du CHSCT sur le recours aux services d'entreprises intervenantes est des plus réduites actuellement et cela nuit à une politique préventive active et intégrant la sécurité dans l'organisation du travail.

De même pour moi, inspecteur du travail, les conditions de travail des salariés des entreprises de services, d'installation ou de maintenance techniques ne peuvent être suivies que marginalement à leur siège ou agences locales : l'essentiel se passe sur les divers chantiers, dont certains sont durables mais d'autres très fugaces.

Les nouvelles technologies renforcent à un autre titre l'éclatement des collectivités de travail. L'informatique, le télé-travail ouvrent des perspectives de situations de travail nouvelles : c'est l'entreprise « hors les murs » pour toute une série d'activités. Il suffit d'un terminal à écran et d'une prise de téléphone.

En outre, la rentabilisation des investissements coûteux sur les chaînes de production conduit à une utilisation intensive des installations ; même si le temps de travail unitaire des salariés diminue, la semaine est sur le point d'être travaillée en permanence. Jour et nuit, les équipes se chevauchent ou se succèdent continuellement.

Sur un site industriel de fabrication de composants pour l'électronique de 5 000 salariés environ, j'ai constaté que le travail du dimanche devenait monnaie courante, mais de façon insidieuse. Il est souvent impossible pour les entreprises de maintenance technique d'effectuer certaines tâches pendant la production : il ne reste que le dimanche ! Cela ne concerne que quelques salariés par entreprise chaque fois, mais la régularité et l'ampleur du phénomène, quoique réelles, n'apparaissent guère. Il en serait autrement si, en lieu et place des sala-

³ CHSCT : comité rassemblant l'employeur, une délégation du personnel désignée par les représentants élus du personnel et les intervenants extérieurs, compétents en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail, afin de faire des enquêtes, des études et d'élaborer les mesures à prendre en ces domaines et d'en suivre la mise en œuvre.

riés extérieurs, il était demandé à ceux de la société utilisatrice de travailler le dimanche. La modification des règles actuelles d'organisation de la durée du travail apparaîtrait au grand jour, suscitant les réactions hostiles que l'on constate lorsque cela se produit.

La collectivité en tant que telle et la représentation structurée du personnel éclatées dans l'espace et dans le temps en sont affectées. On sait déjà que les entreprises très dispersées sur le territoire en de multiples centres locaux ont bien souvent des institutions représentatives du personnel à fonctionnement assez virtuel, quand elles existent. Que signifie le CHSCT et les négociations avec la direction sur les conditions de travail ou l'implantation de technologies nouvelles quand le personnel, atomisé et dont la dimension du collectif s'évanouit, n'est plus à même de générer des représentants, si ce n'est de façon institutionnelle, et donc coupés de la réalité de leur base ?

Les paumés du droit

[Retour à la table des matières](#)

Voici un chantier de construction d'immeubles à usage d'habitation où l'on procède à l'exécution de travaux d'étanchéité.

Un des cinq salariés de la petite entreprise artisanale sous-traitante se plaint de devoir travailler sous la pluie sans avoir de ciré de protection et ce depuis plusieurs jours. Les réclamations auprès du patron étant restées sans suites, il me téléphone et le fait savoir à son employeur. Arrivé sur place quelques heures après, je ne vois personne. Les responsables de l'entreprise du gros oeuvre confirment que ce personnel a travaillé sans équipement de pluie. Ils ignorent l'identité exacte de l'employeur, s'agissant de sous-traitance en cascade au deuxième ou troisième niveau par rapport au donneur d'ouvrage !

Il ne m'a pas été possible de joindre l'employeur lui-même - il n'a pas retiré la lettre recommandée que je lui avais adressée -, mais seulement une entreprise intermédiaire qui, rejetant toute responsabilité, a promis d'intervenir. En fait, j'apprendrai par la suite que le salarié qui avait eu le toupet de réclamer des habits contre la pluie a été licencié

dès le lendemain. Le sous-traitant n'est même pas revenu sur le chantier, les travaux ayant été terminés par l'entreprise venant en amont dans l'ordre de la sous-traitance.

Bref, on n'a rien pu constater, mais le licenciement, lui, a été bien réel pour le salarié qui est venu nous le faire savoir ! Et comment un ouvrier étancheur sachant à peine écrire peut-il affronter le dédale juridique d'un recours au Conseil des prud'hommes ?

Saine division du travail, nécessaire souple pour répartir les surcharges d'activité ? Peut-être, mais aussi dégradation visible des conditions de travail entre les divers niveaux d'intervention.

Le matériel, les conditions d'organisation des chantiers, l'hygiène et la sécurité assurées aux travailleurs de l'entreprise principale seront sans commune mesure avec les conditions imposées aux employés des sous-traitants. Et les délais d'exécution imposés par le maître d'œuvre pèseront de tout leur poids et sans contrepartie sur les maillons faibles. Incapables de parer aux aléas du chantier, sans pouvoir de négociation face aux donneurs d'ordres dont ils dépendent en tout, ils seront de simples loueurs de main-d'œuvre ou joueront leur va-tout en une partie inégale où l'avenir de l'entreprise se décidera à l'issue du chantier.

De cette réalité, deux chantiers donneront une image. Dans l'un, il faut achever au plus tôt des résidences de loisirs quoi qu'il en coûte à ceux qui se sont engagés dans une tâche qui les dépassait. Dans l'autre, la réalisation d'un silo avec des procédés très sophistiqués coïncide avec des techniques de location de main-d'œuvre archaïques... à moins qu'elles ne soient d'avant-garde.

Un chantier à Avoriaz

[Retour à la table des matières](#)

Voici le chantier d'une résidence en multipropriété à des prix sacrifiés, dans le nom de laquelle la neige et le soleil se conjuguent plaisamment. Le promoteur doit livrer les « casiers » avant les vacances de Noël. Les plannings des travaux aux prévisions approximatives, les

intempéries de la haute montagne, les divers contretemps, malfaçons et autres avanies du chantier ont fait que les retards se sont accumulés dans les semaines précédant la date impérative de livraison.

La politique générale courante consiste à confier les travaux d'aménagement et de finition à une multitude de sous-traitants différents. Ici, cette multitude exécute tous les travaux en même temps, dans un calendrier particulièrement raccourci par rapport aux prévisions initiales.

Les deux salariés qui me décrivent le déroulement du chantier ont scrupuleusement noté leurs horaires de travail : 204 heures de travail entre le 1er et le 16 décembre, samedi et dimanche inclus. Douze heures trois quarts par jour en moyenne ! Ces salariés n'ont pas encore été payés. Les heures supplémentaires ne le seront probablement jamais...

L'employeur de ces salariés s'apparente-t-il à un négrier ? Il apparaît en fait tout autant victime de son donneur d'ouvrage qui sème systématiquement la confusion sur le chantier, afin de contester les surfaces réalisées par ses multiples sous-traitants. Il leur inflige ainsi de lourdes pénalités pour retard qui ont été prévues au contrat de sous-traitance. Et aucune contestation sérieuse n'est possible.

Les difficultés consécutives à ce chantier mouvementé ont d'ailleurs eu raison de l'entreprise employant les deux salariés venus consulter le service. Mon action se résume dans une telle affaire à conseiller ces salariés sur la voie prud'hommale, relever les infractions principales par procès-verbal et enfin à autoriser les licenciements économiques que l'employeur a sollicités suite aux déboires financiers dus à ce chantier.

Mais que dire sur la genèse d'une situation indéfiniment répétée aux quatre coins de la France ? Que la loi des trente-neuf heures est une solide avancée pour tous les salariés... occupés dans les grandes entreprises structurées. Et que les entreprises disposent d'une variété d'options pour échapper aux effets de la crise... au détriment des entreprises du dernier échelon d'une sous-traitance en cascade, qui en supporte tous les risques.

Coffrage glissant

[Retour à la table des matières](#)

La construction d'un silo de stockage de céréales d'une capacité de vingt mille tonnes est déclarée auprès de la section d'inspection, en grande banlieue agricole de la région parisienne. Il s'agira d'une cellule cylindrique de cinquante mètres de diamètre et d'une hauteur de onze mètres, réalisée par le procédé du coffrage glissant. La qualité de cet ouvrage, les céréales étant très sensibles à l'humidité, impose de prendre des précautions particulières contre le risque de fissuration du béton des parois.

C'est pourquoi on recourt à cette technique devenue classique qui consiste à réaliser ces parois par un bétonnage ininterrompu de jour et de nuit, sur toute la hauteur active : le coffrage glissant, par un procédé hydraulique, grimpe au fur et à mesure de l'édification de l'ouvrage, éliminant toute interruption dans le bétonnage qui provoquerait, au niveau de la reprise, une fissure horizontale, source d'infiltrations et donc d'échauffement des céréales.

C'est donc un type de chantier assez peu fréquent dans le secteur. Je prévois de conserver une disponibilité pour m'y rendre. L'entreprise qui m'avait saisi pour une dérogation d'horaire m'a d'ailleurs « invité » à venir prendre connaissance sur place de la technicité et de la qualité de la réalisation. C'est une entreprise spécialisée dans le coffrage glissant.

Le plan d'hygiène et de sécurité de ce chantier annonce un effectif du personnel de l'entreprise variant de 15 salariés en période normale à 40 pendant la semaine de coffrage glissant avec en outre le recours à une entreprise sous-traitante pour la partie hydraulique. C'est donc avec le sentiment d'apprendre du neuf sur le plan technique (ce qui me changera de la routine des constructions standardisées) que je me rends sur le chantier. Dès qu'il me voit arriver (un homme casqué portant cravate, ça se remarque vite !), le chef descend de l'échafaudage

et se propose pour me faire visiter ce chantier, ayant vite constaté ma méconnaissance du procédé. Celui-ci se révèle en effet techniquement impressionnant.

Toutefois les quelques remarques faites en passant sur des défauts de certains garde-corps « agacent » mon guide. Il voudrait sans doute que je n'aie d'yeux que pour leur magnifique ouvrage. Puis je constate que certains salariés n'ont qu'un équipement rudimentaire et ne portent même pas de chaussures de sécurité alors que l'on circule dans un amas de ferrailles à béton qui ne demandent qu'à déchirer la toile des baskets, à blesser les pieds.

- Pourquoi ne sont-ils pas chaussés comme les autres qui ont bien des chaussures de sécurité ?

- Ben, c'est-à-dire que...

Embarrassé, le chef finit par m'avouer que ces ouvriers ne sont pas salariés de son entreprise, que ce sont des sous-traitants.

- Ah bon, première nouvelle

Comme je demande leur responsable, on me présente un chef d'équipe qui, lui, porte des chaussures de sécurité. Nouvelle surprise : ces gars ne sont en fait pas ses gars ! Ce sont des intérimaires recrutés pour la semaine, envoyés d'ailleurs par plusieurs sociétés d'intérim différentes...

On descend à la baraque de chantier et je demande tous les documents administratifs pour contrôler l'ensemble. Je prends connaissance d'une liste impressionnante de noms d'entreprises qui gravitent autour du ferrailage du chantier, activité qui occupe 12 emplois, c'est-à-dire 6 dans l'équipe du matin et 6 dans l'équipe du soir.

En fait, j'établis que le poste du matin est tenu par 5 intérimaires mis à disposition par deux entreprises de travail temporaire du même département de province que l'entreprise du gros oeuvre qui exploite le chantier dans son ensemble. Le sixième salarié est un chef d'équipe d'une entreprise de pose de ferrailage qui elle-même intervient en

sous-traitance de la société ayant fabriqué le ferrailage : c'est cette dernière qui est sous-traitante de l'entreprise de gros oeuvre pour l'ensemble du lot « ferraille ».

Je demande au chef d'équipe quel est son collègue pour l'équipe de nuit. Il ne le connaît pas ! Ce n'est pas la même entreprise ! Le chef de chantier confirme : ce sont d'autres sous-traitants dont il ne connaît pas les noms et qui viennent, eux, de la région parisienne. En outre, ce ne sont pas toujours les mêmes salariés depuis le début de la semaine...

Pour en savoir plus, je serai là au moment du changement d'équipe, à 13 heures. Arrive (avec une demi-heure de retard et au grand désespoir du chef de chantier !) une voiture chargée de 6 passagers, tous travailleurs immigrés. Il y a, vérification faite, 4 intérimaires détachés par trois entreprises de travail temporaire différentes. Les deux autres sont salariés de l'entreprise ayant en sous-traitance, au deuxième niveau, l'activité « pose de ferrailage » pour le poste du soir.

J'effectue mon enquête auprès des ferrailleurs pendant qu'ils ôtent leurs vêtements de ville et s'équipent de vagues vêtements de travail (en fait, rien ne leur est fourni par leur employeur, à la différence des salariés du gros oeuvre qui bénéficient des bleus de travail de leur entreprise). Aucun local vestiaire ni lavabo pour eux, ils se changent dans un hangar de la coopérative agricole où sont remisées diverses machines et chacun cherche une petite place pour suspendre ses vêtements de ville à l'abri des taches de cambouis... Il faut dire que j'avais visité une heure avant les locaux des salariés de l'entreprise principale. Correctement logés sur place, ces salariés disposent de toutes les commodités habituelles.

Récapitulons : pour 12 emplois de ferrailleurs, on constate donc sur ce chantier une sous-traitance de travaux en deux branches distinctes et sur deux niveaux successifs qui se complètent par un recours massif à des entreprises de travail temporaire. Bref, ces 12 salariés relèvent de 6 employeurs différents et 2 autres entreprises interviennent en amont de ces employeurs : ce sont donc au total 8 entreprises différentes directement concernées par 12 emplois de poseurs, c'est-à-dire de faible qualification !

Par la suite, surmontant la migraine provoquée par cet imbroglio, j'ai dû demander l'aide de quatre sections d'inspection du travail de province et de la région parisienne (trois départements en tout) pour reconstituer les niveaux et éléments de salaires de l'ensemble de ces gens.

Résultat du jeu de piste : des écarts importants séparent les salaires pratiqués habituellement par l'entreprise principale et ceux consentis aux exécutants intérimaires, placés au terme de la chaîne de sous-traitance. Les primes et compléments de salaires versés au personnel pendant la période critique de « glissant » disparaissent complètement en ce qui concerne les ferrailleurs de ce chantier.

J'étais allé sur ce chantier avec l'idée préconçue d'y apprendre en matière de procédé de travail. Mais du fait de l'éclatement de la communauté de travail (au point que pour l'activité de ferrailage, plus personne ne sait vraiment qui travaille et pour qui...), j'ai dû jouer les petits poucets pour trouver un chemin. Histoire marginale ou signe des temps socio-économiques qui arrivent ?

Il fallait s'y attendre, des techniques aussi performantes ne pouvaient rester limitées à une branche d'activité. La distribution de prospectus publicitaires fait partie des professions qui ont su s'inspirer de ces méthodes et parfois les améliorer.

Diff-Rap se met la tête sous l'aile

[Retour à la table des matières](#)

Les domaines de la diffusion publicitaire et de la vente au porte à porte fournissent de bons exemples de systèmes d'organisation où le statut de salarié a disparu à tous les niveaux d'une chaîne de sous-traitance en cascade.

Un exemple récent : cette SARL que nous appellerons Diff-Rap est spécialisée dans des opérations de distribution de prospectus publicitaires. À l'occasion d'une enquête sur le caractère économique du li-

cenciement de son directeur commercial, fondé en fait sur une collaboration difficile avec M. Bertrand, responsable de la société, j'ai eu l'occasion de constater qu'aucun des quelques salariés n'était distributeur.

Pourtant, rien d'étonnant à cela : le travail est sous-traité à des travailleurs indépendants, artisans rémunérés à la commission en fonction du nombre de papiers distribués. Combien d'artisans ? Une dizaine, immatriculés au registre des métiers.

Or la société Diff-Rap fait distribuer jusqu'à cent mille prospectus par jour. Le problème devient alors arithmétique. Sachant qu'en moyenne une personne distribue deux mille papiers par jour, combien faudra-t-il de personnes pour réaliser la distribution publicitaire de Diff-Rap les jours de plus forte activité ? Une cinquantaine assurément.

Les artisans ont donc eux-mêmes des salariés ? Pour l'essentiel, ils n'en ont pas. Alors comment se produit le miracle ?

Dans la soirée ou tôt le matin, les artisans, plus souvent appelés « chefs d'équipe » - en mémoire sans doute de leur ancienne qualité de salariés de Diff-Rap - arrivent au siège de la société avec des camionnettes portant enseigne Diff-Rap et chargent piles de prospectus et sacs-ventrières nécessaires à leur transport. M. Bertrand leur confie un bordereau indiquant le nombre de tracts à distribuer, la commission versée à l'unité et un plan sur lequel figure la zone de distribution. Tous les soirs, les « sous-traitants » viennent rendre compte et si un client n'est pas satisfait, le bordereau est déchiré et le sous-traitant n'est pas payé.

Que se passe-t-il dans la journée ? J'ai interrogé un distributeur portant blouson « Diff-Rap », rencontré au hasard d'un quai de métro. Ce distributeur m'a déclaré qu'il travaille depuis six mois pour cette société, qu'il connaît M. Bertrand, dénommé le « patron », qu'il y a à sa connaissance une dizaine de chefs d'équipe encadrant chacun quatre à cinq personnes. Son chef d'équipe s'appelle Michel et lui donne rendez-vous à 6 h 30 le matin dans une gare où il retrouve ses collègues. Le travail fourni est assez régulier, les horaires variables, mais il

faut parfois attendre plusieurs heures l'arrivée du camion. Il reconnaît être travailleur « au noir » et toucher chaque jour 150 francs en liquide sans se voir remettre de bulletin de paie.

150 francs, cela fait un salaire horaire de 19 francs inférieur au SMIC. Pourtant, ce distributeur n'a pas trop à se plaindre : il est payé. Je sais bien, moi, que nombre de ses collègues n'en finissent pas de réclamer à leur chef d'équipe, dont ils ne connaissent que le prénom, des salaires qui ne sont jamais complètement versés. Quel recours avoir, s'il refuse de payer, ou s'il disparaît du jour au lendemain, ce qui n'est pas si rare ? Les distributeurs de prospectus n'ont pas non plus la garantie d'emploi d'un jour à l'autre. S'il n'y a pas de travail un jour, deux jours, ils viennent le matin et repartent chez eux.

Cette situation, M. Bertrand la connaît bien ; mais, déclare-t-il, « on ne peut rien me reprocher, je me mets la tête sous l'aile ». Toute la profession est organisée de la même manière. En région parisienne, cela représente des milliers d'emplois, tenus surtout par des immigrés en situation irrégulière. Dans les quelques affaires de ce genre qui ont pu être mises au jour, les responsables se sont toujours justifiés en déclarant que ce type d'activité n'était possible que sous cette forme en raison des prix pratiqués sur le marché. Il est en effet à craindre que la « concurrence déloyale » systématisée par certaines de ces sociétés rendent de plus en plus improbable la survie de celles qui n'adoptent pas ce type de solutions. En tout cas, ce n'est pas demain que M. Bertrand présidera le comité d'entreprise d'une société dont en apparence l'effectif est infime et dont la gérance est à sa femme...

Les « entreprises dauphins »

Fort comme un Turc

[Retour à la table des matières](#)

Le secteur agricole n'ignore pas ces pratiques de sous-traitance par le biais d'artisans qui ne sont que de simples exécutants. Un exemple pris dans le bûcheronnage illustrera (les mêmes causes produisant les

mêmes effets) les conséquences de cette situation sur les conditions d'emploi et de sécurité des salariés chargés de ces travaux.

Dans cette vallée vosgienne, la coopérative d'exploitation a concédé une coupe de bois à un exploitant forestier. L'exploitant a sous-traité à un artisan bûcheron. L'artisan recrute une douzaine de compatriotes (turcs) : les actions de contrôle des « sans-papiers » les ont conduits à quitter les quartiers parisiens de la confection où ils travaillaient jusqu'alors. L'artisan ne déclare que deux salariés. Pourquoi deux ? Parce que c'est la condition pour être reconnu comme artisan agricole.

Sur les bulletins de paie, les salariés font chacun vingt à vingt-cinq stères par jour alors que le rendement maximum est de huit à dix stères par jour pour un salarié.

Les bûcherons sont logés dans une caravane qu'ils ont achetée eux-mêmes. Ainsi, les textes réglementaires sur le logement des travailleurs et sur l'hébergement des immigrés ne s'appliquent pas. La caravane est placée au milieu des bois, sans eau ni chauffage, parfois avec la famille qui aide au ramassage.

Ceux-là, je les chercherai souvent dans la forêt, mais en vain : au fond des bois, le bruit des tronçonneuses s'éteint au fur et à mesure que le moteur de 4 L réglementaire vrombit dans les ornières des chemins. C'est parfois la colonne des faits divers qui me permettra de les retrouver : « Deux Turcs meurent par asphyxie dans leur caravane », « Un travailleur immigré turc reçoit un arbre sur la tête et meurt peu après ».

Pour le compte et en marge d'entreprises respectables, installées dans la légalité, viennent ainsi à éclore et à vite proliférer des sous-statuts, des infra-droits. C'est que, outre la logique économique qui les produit, peu de freins s'opposent à leur diffusion. Parce que le droit est par nature renonciation à la violence ou à l'exercice immédiat et non médiatisé de la violence, il se trouve pris à contre-pied par ces pratiques qui s'inscrivent de façon délibérée dans le non-droit.

Les procédés d'investigation, les sanctions applicables sont ceux de l'univers du droit. Leur prise est mal assurée sur ceux qui font commerce d'en ignorer l'existence ou de s'y soustraire par tout moyen.

Il ne s'agit pas là de conclure à l'inutilité du contrôle et à l'impunité du contrevenant, non plus que de réclamer quelque moyen de coercition plus vif. Mais il convient de prendre la mesure de ce que l'appareil juridique n'allume que des contre-feux, « sauve les meubles » des salariés les plus démunis, frappe d'une sanction symbolique plus qu'exemplaire, cherche à faire prévaloir les principes contre les faits.

Les faits étant têtus, on l'a dit, et certains hommes d'affaires ne s'embarassant pas de trop de scrupules, on l'a vu, il faudra beaucoup d'opiniâtreté et, pourquoi pas, de ruse, pour mener la chasse aux « entreprises dauphins ». Ainsi appelle-t-on les entreprises précaires, aux apparitions fugitives, comme celle-ci que l'on voit apparaître et s'ébattre quelque temps « dans un hangar au fond d'une impasse » avant de replonger dans la clandestinité et de réapparaître, ayant brouillé les pistes, un peu plus tard, un peu plus loin.

Un hangar au fond d'une impasse

[Retour à la table des matières](#)

Paris, un hangar au fond d'une impasse. Quarante machines à coudre et autant d'ouvriers immigrés. Sur la porte, un bout de carton scotché : HYPER-CONFECTION. Pendant six mois des factures falsifiées, des heures supplémentaires non payées, quelques étrangers sans papiers, aucune cotisation sociale réellement versée.

Smicards à mi-temps pour les apparences, salariés à la pièce en réalité ; la plupart travaillent soixante heures par semaine pour une rémunération en espèces et non déclarée. Dans l'atelier au fond de l'impasse, il n'y a pas de vestiaires ni de prises de terre ; mais un lieu de prière. Pas besoin de délégués.

Pendant six mois, les petites arnaques et les grosses truanderies profitent au faux gérant, au vrai patron, au faussaire de bistrot, au

comptable marron, pour les bons comptes du donneur d'ouvrage, marque illustre ayant pignon sur rue dans le Sentier.

Mais la saison change, les commandes baissent. Les créanciers, les contrôleurs du travail, du fisc ou de l'URSSAF commencent à arriver. Les quarante machines sont déménagées en une nuit. Quarante ouvriers piétinent sur le pavé, leurs salaires impayés, seul le bout de carton scotché est resté.

Malgré l'union locale du syndicat mobilisée, l'inspecteur du travail activé, le procureur de la République informé, les responsables ne seront pas retrouvés.

Trois mois plus tard, le tribunal de commerce saisi d'office prononcera la liquidation des biens d'une société qui n'en a plus (dans ce cas, le dispositif d'« assurance garantie des salaires », géré par les ASSÉDIC, réglera les salaires et indemnités correspondant aux derniers mois de travail. Les sommes versées au syndic chargé de la liquidation sont reversées par lui aux anciens salariés). Mais pendant longtemps, les salariés n'auront rien touché. Licenciés sans lettre recommandée, ils n'étaient même pas chômeurs indemnisés malgré toutes les attestations de l'Inspection du travail.

Ce sont les « entreprises dauphins », disparaissant ici pour renaître là. Elles se rencontrent surtout dans le bâtiment et la confection. Ici, c'est l'entreprise qui est précaire. La mobilité de l'entreprise a remplacé la clandestinité des salariés.

Un hangar au fond d'une impasse dans un autre quartier. Quarante machines à coudre et autant d'ouvriers immigrés. Sur la porte, un bout de carton scotché : HYPER-CRÉATION...

Deuxième partie : *Les bas-fonds*

Chapitre 5

Mets-toi à ton compte

[Retour à la table des matières](#)

Sous une appellation commune, l'entreprise, nous avons jusqu'ici rencontré des espèces très différentes et, pour certaines, très dévaluées. La forme juridique et sa traduction économique ne coïncident pas. Ainsi se multiplient des entreprises prétendues indépendantes et qui ne sont que des satellites fugitifs et exposés, ou des serfs taillables et corvéables (selon l'imagerie de référence choisie). Avec elles, la figure d'employeur ou de patron perd de son unité. Elle se fragmente à chacun des degrés qui séparent l'entreprise assurant pleinement l'ensemble de ses fonctions principales, de celle qui n'est plus qu'un élément (base ou sommet) d'un ensemble intégré de sous-traitance. Au dernier niveau, on trouve de petits chefs d'entreprise ou de prétendus travailleurs indépendants, plus dépendants économiquement que des salariés de droit commun.

À chaque étape en effet, le statut du personnel régresse. La référence au statut de la convention collective se modifie ou s'évanouit, la représentation du personnel devient plus malaisée, les droits syndicaux trouvent plus difficilement application. Les conditions de travail appréciées en termes objectifs (respect de l'horaire, durée du travail, taux de salaire, risques professionnels, astreintes et contraintes au

poste de travail) s'aggravent jusqu'au dernier maillon de la chaîne. À cette extrémité, c'est le rapport salarial lui-même qui disparaît, parce que le lien de subordination, critère juridique de la condition de salarié, devient de plus en plus difficile à distinguer.

L'incertitude du tracé de la frontière entre le salariat et le travail vraiment indépendant permet de dégager les « no man's lands » où des entrepreneurs travaillent hors des contraintes réglementaires, sans souci de la protection sociale. Ils auront recours à de faux indépendants, assujettis à toutes les contraintes de la subordination sans se voir assurer des contreparties reconnues aux salariés, en termes de statut, de protection de l'emploi, de représentation collective.

Parvenu à ce niveau et parce que les aléas économiques et les contraintes s'y trouvent reportés et concentrés, le respect de la loi n'est plus guère possible. À l'égard du droit du travail et de ses règles essentielles, l'employeur se trouvera couramment hors la loi, quelquefois plus par obligation que par vocation. La protection sociale minimale, celle de l'assujettissement à la Sécurité sociale et de la couverture des « grands risques » (maladie, accident, vieillesse), disparaît. Faute d'immatriculation, de déclaration ou de reconnaissance du statut de salarié, chacun devra tant bien que mal payer lui-même le coût de ces assurances sociales ou, en leur absence, en supporter l'ensemble des conséquences.

Plusieurs exemples vont suivre. Ainsi, l'utilisation du vieux contrat de mandat dans une profession ancienne, la négociation immobilière, puis le même statut remis au goût du jour pour gérer en toute liberté les démonstratrices à domicile. Ce sont aussi les équipes d'exécution, à l'œuvre sur les chantiers où tous sont artisans, quoique travaillant avec les matériels et les matériaux, et selon les directives d'un donneur d'ouvrage qui est parfois l'ancien patron de l'entreprise dont ils étaient tous salariés.

Ce ne sont pas les seules professions gangrenées, comme le montre la situation de ces réfugiés sri-lankais employés par une société spécialisée dans le nettoyage des parcs d'exposition.

Des indépendants... sans liberté

[Retour à la table des matières](#)

L'imagination est au pouvoir ! Je rencontre au fil de mes permanences ou de mes visites des négociateurs immobiliers payés à la commission, des démonstratrices « mandataires libres », des artisans-maçons sans autonomie face aux donneurs d'ouvrage, mais aucun n'est salarié. Comme si ce terme salarié était un mot magique, formule aux pouvoirs maléfiques.

Pour qui ? Certainement pas pour ces hommes et ces femmes qui se voient Par ce biais exclus d'une protection sociale minimale, ainsi ce négociateur immobilier et cette démonstratrice à domicile qui se sont présentés le jour de réception du public.

Histoire de mandat

Je n'avais pas très envie de le recevoir et pourtant il s'était assis comme les autres dans la salle d'attente. C'était le troisième ou le quatrième dans l'ordre d'arrivée, après le mécano en bleu de travail et le patron qui était venu demander comment licencier son meilleur ouvrier en maladie depuis deux ans. Alors, j'avais eu le temps de l'observer. Portant beau, entre trente-cinq et quarante ans, costume gris, il était VRP dans l'immobilier.

Quand il s'est assis dans le bureau et après que je lui ai demandé, sans bienveillance : « Qu'est-ce qui vous amène ? », sans dire un mot il m'a simplement tendu son « contrat ». Puis après, il m'a raconté.

Il était négociateur immobilier, recruté depuis six mois. Il n'était payé qu'à la commission sur les affaires réalisées. Tous les matins, il devait passer au bureau prendre les fiches de rendez-vous, puis téléphoner pour les affaires dont il avait reçu les vendeurs au cours de ses deux matinées de présence obligatoire. Les rendez-vous étaient fixés

de demi-heure en demi-heure et lui prenaient tous ses après-midi de quatorze à vingt heures.

Aucune rémunération minimale n'était prévue, les cotisations de Sécurité sociale étaient à sa charge au titre du régime commerçant. Au bas du contrat, en-post-scriptum après les signatures, figurait la mention suivante : « Le présent contrat de mandat ne pourra en aucun cas être considéré comme un contrat de travail. »

Depuis six mois il n'avait pas encore perçu sa première commission et il vivait aux frais de son amie, elle-même dactylo dans une autre agence gérée de la même façon et par la même direction.

Je me suis souvenu alors de cette autre affaire où j'avais essayé de convaincre une démonstratrice à domicile travaillant pour une grande marque d'électroménager de l'intérêt qu'elle avait à faire requalifier son contrat de mandat en un contrat de travail.

Dans son contrat de travail, on trouvait une mention similaire : « Compte tenu de la nature juridique du présent contrat, la mandataire libre n'a pas la qualité de salariée. Elle n'est pas soumise à la législation de la Sécurité sociale en tant qu'employée salariée de la société ou travailleur assimilé. »

En fait, son activité consistait à « assurer pour le compte de la société les mises au courant de machines à coudre ». Autrement dit, sur la base d'une fiche technique très précise, et rémunérée pour chaque intervention devant durer normalement une heure par une somme forfaitaire de x francs, elle se rendait chez les acheteurs de ces machines pour leur en montrer le fonctionnement. La liste des clients à visiter lui était fournie par la société. Par ailleurs, « la mandataire était libre d'exercer toute activité de son choix », mais en contrepartie « elle supportait tous les frais occasionnés pour l'application et l'exercice du présent mandat ».

L'absence d'une protection sociale minimale, l'absence de versement d'un salaire régulier en fonction du travail, tous ces effets en termes pécuniers ne sont pas les seuls liés à la disparition de la notion de salarié. Les situations aux conséquences dramatiques dont la des-

cription va suivre nous montrent que l'exclusion du salariat est un phénomène de plus en plus fréquent dans les professions à risques majeurs pour l'intégrité physique des personnes telles que les professions du bâtiment.

La disparition des salariés mais non de la main-d'œuvre au travail permet aux entreprises, désormais sans autres salariés que l'encadrement et du personnel administratif, d'éviter les contraintes et les conséquences dues aux risques physiques et techniques. Mais elle leur permet de retirer un profit substantiel des risques économiques.

La mort d'un artisan

[Retour à la table des matières](#)

M. Robert est tombé du cinquième étage, il est mort sur le coup.

Artisan en bâtiment, M. Robert était en train de fixer des volets métalliques, debout sur le rebord extérieur d'une baie vitrée. Aucune protection n'était prévue pour éviter la chute.

Prévenu par les soins des pompiers, j'arrive sur les lieux en même temps que M. Pilate, responsable de l'agence parisienne de la société STE, fabricant de fermetures extérieures dont le siège est dans le Sud de la France. L'entreprise STE n'est pas une entreprise de bâtiment, elle se contente de fabriquer et de commercialiser ses produits. L'agence de Paris, une des plus importantes, n'est composée que de cinq personnes, mais ici comme ailleurs, elle fait appel pour la pose à des équipes d'artisans plus ou moins permanentes. A Paris, trois équipes travaillent régulièrement avec la STE. Au besoin, les artisans recrutent eux-mêmes des ouvriers pour la durée des gros chantiers. Pendant les périodes les plus chargées ou pendant l'été, on peut faire appel à d'autres équipes, mais les « réguliers » travaillent quasi exclusivement pour la STE.

M. Pilate m'explique qu'il organise lui-même le travail des équipes suivant un planning de chantier identique à celui utilisé par les entreprises de second oeuvre du bâtiment. Une personne de l'agence est

chargée de suivre les chantiers et de réparer les dysfonctionnements mineurs du matériel posé ; la garantie décennale étant à la charge de la STE.

La surveillance des équipes est faible pendant la durée des travaux, les artisans sont propriétaires de leurs outils, perceuses, échelles et de leur véhicule. Le seul document écrit est la facture, établie sur la base forfaitaire du catalogue STE, sorte de barème des temps de pose. « Le lien entre M. Robert et moi-même était purement commercial, il travaillait sous sa propre responsabilité. D'ailleurs toute la profession est organisée de la même manière », me dit M. Pilate. Il ne comprend pas pourquoi je cherche à engager sa responsabilité et comment je peux le contraindre à fournir à « ses » équipes des équipements de sécurité.

La STE y trouve bien sûr son compte. Elle occupe plus de cent personnes en France selon ce régime, n'a pas de délégué du personnel si ce n'est à l'usine de fabrication et la main-d'œuvre est parfaitement « flexible ».

Pourtant, le matin même, le coordonnateur du chantier avait apostrophé M. Robert au sujet de la sécurité. Malgré la réponse de celui-ci, il avait spontanément transmis sa remarque à la STE désignant ainsi objectivement le réel responsable.

Mais un artisan est mort sur un chantier, en janvier 1985. Il travaillait depuis sept ans pour le compte de la STE. Trois ans plus tard, peut-être, après que sa qualité effective de salarié aura été reconnue, la Sécurité sociale versera une rente à ses ayant droit.

Une chute pas fatale

[Retour à la table des matières](#)

Je connaissais l'existence de ce chantier important à proximité de Lyon. Important et dangereux. Bien sûr, construire un grand entrepôt frigorifique pour produits surgelés n'est pas en soi un chantier exceptionnel, mais je savais ce jour-là en choisissant de le visiter au petit

matin que je risquais de découvrir une situation très dangereuse pour les ouvriers qui s'y trouvaient occupés.

Il faut dire de prime abord que ce chantier s'annonçait mal : À la réception du plan d'hygiène et de sécurité de l'entreprise Ledoux, chargée de la charpente métallique et de la couverture de l'entrepôt, j'avais compris qu'elle avait fait l'impasse sur les moyens de sécurité indispensables alors que les travaux envisagés sont très dangereux et provoquent régulièrement des accidents graves ou mortels.

J'étais alors intervenu auprès de la société Ledoux qui avait fini par m'adresser un complément à son plan d'hygiène et de sécurité décrivant le processus de montage et les mesures de prévention nécessaires pour les travaux de couverture et prévoyant en même temps les moyens en personnel. Pas de sous-traitants ? Non, rien de prévu de ce côté-là, ce qui m'avait un peu étonné.

Toujours est-il que le 31 août 1984, je décide de visiter ce chantier qui avait attiré mon attention. Vers 7 h 45, dès que je pénètre sur le chantier, je remarque un ouvrier sur un toit à huit mètres du sol sans aucune protection contre le risque de chute manifeste. Il est occupé à poser des éléments métalliques de toiture.

L'échelle métallique à coulisse qui constitue le seul mode d'accès à ce plan de travail est trop courte, elle n'est pas attachée et est posée dans un état d'équilibre tellement précaire que je me refuse à l'utiliser. Depuis le sol, j'appelle l'ouvrier et je l'invite à descendre du toit. Parvenu au sol, il me présente sa carte d'artisan au nom de A. Sorel, Saint-Brieuc, et m'indique qu'il travaille depuis quinze ans comme sous-traitant de l'entreprise Ledoux.

Étonné, je lui demande de me présenter des documents attestant de cette relation de sous-traitance, mais A. Sorel me réplique aussitôt : « Non, je refuse de vous présenter le contrat, ça ne vous regarde pas car les tarifs sont indiqués dessus. Vous n'avez qu'à demander aux gens de chez Ledoux. » Puis, haussant le ton, il s'en prend aux services de l'Inspection du travail. « Avant j'occupais des salariés en Bretagne, mais l'Inspection du travail m'a fait perdre un chantier pour des

raisons de sécurité. Depuis, j'ai licencié tous mes salariés et je ne m'en occupe plus. De cette manière, je n'ai plus rien à voir avec vous. »

Je lui fais remarquer que les risques qu'il prend mettent en péril son intégrité physique. Celui-ci me répond : « Cela ne regarde que moi, peu importe de me tuer en travaillant. »

Au cours de cette conversation, un autre ouvrier que je n'avais pas vu depuis le sol est descendu du toit au moyen de la même échelle. Je me présente et lui demande à quel titre il intervient sur ce chantier. L'ouvrier sort de sa poche un papier froissé qui est un récépissé au nom de M. Godefroy, déposé à la Chambre des métiers de Saint-Brieuc et portant l'immatriculation de l'entreprise, activité charpente métallique, avec le début d'activité fixé au 27 août 1984. Je répète ma question posée à Sorel, mais Godefroy, visiblement troublé, hésite, se fait répéter la question. Silence. Je romps son embarras en lui demandant « Mais qui vous paie ? » Sorel intervient à sa place et dit « À la part ! »

J'ai beau demander des explications, Godefroy ne répond pas et Sorel lui donne l'ordre de ne pas répondre à mes questions et de partir. Ils partent tous les deux. Je les suis dans leur repli jusqu'à une fourgonnette stationnée à proximité. Là, j'obtiens quelques brèves réponses : Sorel, propriétaire de la fourgonnette, met son outillage à la disposition de Godefroy qu'il loge par ailleurs en caravane sur un chantier de Vitry-sur-Seine. Les portes ouvertes du véhicule laissent apercevoir bien peu de matériel : des cordages, des filets de protection, une tronçonneuse à disque et trois harnais de sécurité. Mais Sorel et Godefroy prétextant une course à faire me laissent là et démarrent avec la fourgonnette.

Je poursuis ma visite du chantier au cours de laquelle je rencontre le chef d'équipe de l'entreprise Ledoux. J'en apprends davantage par lui : Sorel et Godefroy sont bien chargés de fixer sur le toit des tôles d'acier achetées par l'entreprise Ledoux. Ils effectuent ce travail depuis une quinzaine de jours, de 7 heures à 19 heures. Comme j'ai pu le constater moi-même, ils opèrent sans filet de protection. En dehors de l'échelle à coulisse et du petit outillage, la prestation existant entre la

société Ledoux et les deux artisans se résume pratiquement à la fourniture de leur propre main-d'œuvre.

Perplexe, j'achève ma visite du chantier : le plan d'hygiène et de sécurité de l'entreprise Ledoux prévoyait bien les mesures élémentaires de prévention pour installer la couverture avec filets, accès, etc. ; mais au lieu de rencontrer des salariés de Ledoux avec les moyens nécessaires à leur sécurité, je ne trouve qu'une paire d'artisans armés d'une échelle à coulisse et perchés sur un toit à plus de huit mètres de hauteur sans aucune protection.

Que puis-je faire ? Sorel et Godefroy sont des artisans dépêchés à la dernière heure et qui se fichent pas mal des risques qu'ils prennent. Le Code du travail ? Point pour eux, puisqu'il régit les rapports entre employeurs et salariés. Alors me retourner vers l'entreprise Ledoux qui a sous-traité la couverture du toit pour économiser personnel et matériel ? 'Mais je n'ai pas vu d'ouvrier de Ledoux sur le toit...

En quittant le chantier, je décide toutefois de relever un procès-verbal à Ledoux pour avoir établi un PHS incorrect. Pendant ce temps, je le sais, Sorel et Godefroy continuent à prendre des risques insensés.

Cinq jours plus tard, le 5 septembre 1984, je reçois un appel téléphonique du commissariat de police. On me signale un accident du travail grave sur le chantier de construction d'un entrepôt frigorifique. Je note les coordonnées et demande le nom de la victime : il s'agit d'un certain Godefroy tombé d'un toit. Il est décédé sur place.

« Votre indépendance m'intéresse »

[Retour à la table des matières](#)

Le recours à des artisans de la profession du bâtiment devient de plus en plus fréquent, pour les travaux de second oeuvre surtout. Il s'agit bien en fait d'échapper au maximum à la relation employeur/salarié et à toutes les contraintes qui en résultent pour l'entreprise.

Voilà le détail du pourquoi et du comment de cette méthode raconté par le dirigeant d'une entreprise du bâtiment lui-même.

- Quelles raisons vous ont amené à encourager vos ouvriers à se mettre à leur compte ?

J'avais la sensation, depuis quelque temps déjà, que notre entreprise « vieillissait ». Elle existe depuis dix-sept ans : une partie de notre personnel commençait à prendre des habitudes, ne se sentait pas motivé, fuyait les responsabilités...

Nous avons d'abord essayé un système d'intéressement sur le chiffre d'affaires. Il convenait à nos ouvriers car leur salaire augmentait sensiblement avec le chiffre d'affaires. Mais ce système n'était pas rentable pour l'entreprise pour plusieurs raisons : l'augmentation des salaires avait pour conséquence directe un accroissement très important des charges sociales et, d'autre part, la rentabilité stagnait. Enfin pour gagner davantage, les ouvriers poussaient les clients à la consommation, ce qui pouvait à moyen terme nuire à la réputation de l'entreprise.

Je cherchais donc une autre formule pour motiver mes ouvriers et je l'ai trouvée l'année dernière, en réfléchissant aux bons résultats obtenus avec une équipe de sous-traitants.

Il y a un an et demi environ, notre carnet de commandes était saturé. Nous avons donné toute l'année des travaux à une équipe de sous-traitants que nous connaissions bien et qui se trouvait elle-même sans travail. Nous leur fournissions matériel et fournitures, ils exécutaient les travaux et assuraient eux-mêmes leur gestion. Nous relevions tous les chiffres (heures et honoraires payés) chantier par chantier. Après un an de collaboration, nous avons établi un bilan d'exploitation. Nous nous sommes alors aperçus que cette formule était très avantageuse, et pour eux et pour nous.

C'est cette expérience qui m'a donné l'idée d'encourager mes ouvriers à se mettre à leur compte tout en travaillant en collaboration étroite avec l'entreprise.

- Pour mettre cette formule au point, vous avez dû procéder par étapes ?

À partir du bilan d'exploitation de cette première année d'expérience, j'ai fait une étude de rentabilité très poussée pour l'entreprise et pour les salariés qui souhaiteraient progressivement se mettre à leur compte. Au cours d'une réunion en septembre 1983, j'ai présenté à tout le personnel ce bilan d'exploitation et la proposition que j'avais élaborée. Plusieurs ouvriers se sont déclarés intéressés.

En novembre 1983, deux ouvriers couvreurs se sont présentés à l'embauche. Je ne pouvais pas les employer comme salariés puisque je ne souhaitais pas développer mon entreprise. Je leur ai donc fait cette proposition : ils ont pris une patente et je leur ai donné du travail toute l'année.

En décembre, ce sont deux chauffagistes de mon entreprise qui se sont mis à leur compte avec cette formule. Je leur ai vendu à bas prix l'estafette qu'ils utilisaient dans l'entreprise et ils ont pu démarrer immédiatement.

Actuellement, cette nouvelle forme de coopération se développe. Une deuxième équipe vient de démarrer et une troisième est en cours de constitution.

Nous avons donc bien procédé par étapes : d'abord des artisans extérieurs à l'entreprise, puis des ouvriers qui s'étaient présentés à l'embauche, enfin des ouvriers de l'entreprise.

- En quoi consiste exactement cette offre de coopération ?

Il s'agit d'un engagement moral entre mes anciens ouvriers et moi-même : ils s'engagent à travailler pour mon entreprise en priorité ; je m'engage à leur fournir du travail toute l'année. Il ne s'agit pas du tout de les utiliser comme des artisans-tâcherons ordinaires, c'est-à-dire de leur donner du travail seulement quand l'entreprise est en suractivité. Ce n'est pas une réserve de main-d'œuvre, ce sont au contraire des collaborateurs, extérieurs certes, mais permanents et privilégiés.

Jusqu'à maintenant, cet engagement a été tenu sans difficulté par les deux parties. Nous avons tous intérêt à la réussite de cette formule.

- Le prix de vente hors taxes de chaque chantier est partagé approximativement ainsi : 20% pour les fournitures, 30% pour la main-d'œuvre (honoraires des artisans) et 50% pour l'entreprise (gestion et résultat).

Dans ce système, tous les risques sont partagés, car l'artisan touche des honoraires plus ou moins élevés selon que le chantier est bien ou mal traité.

- L'entreprise fournit aux artisans toutes les fournitures livrées sur le chantier et tout le matériel sauf le petit outillage et les moyens de transport pour eux-mêmes (par contre, pour l'enlèvement des gravois, ils utilisent le camion de l'entreprise ou c'est celle-ci qui les enlève). C'est notre comptable qui assure toute leur gestion contre une somme modique (400 ou 500 francs par mois) et nous nous chargeons du secteur commercial si bien que l'artisan ne perd plus son temps à rechercher des clients, puisque nous lui assurons des chantiers en permanence.

- Les artisans fournissent le petit outillage et leurs moyens de transport pour eux-mêmes et paient leurs propres charges sociales (moins de 40%) et la TVA.

Les artisans travaillent toujours en équipe de deux. Ils partent ensemble en se choisissant selon leurs affinités mais aussi selon leur corps d'état ou leur qualification. Ils doivent en effet être complémentaires, soit par leur corps d'état - par exemple un monteur chauffagiste et un électricien -, soit par leur qualification - un ouvrier étant plus qualifié que l'autre.

Je ne traite qu'avec l'un d'eux mais chacun est responsable de son travail. Quant à la répartition des honoraires entre eux, ils la définissent eux-mêmes (40/60%, 30/70%) et j'établis deux chèques en conséquence. Pour éviter tout malentendu, je relève strictement, chantier par chantier, les heures travaillées et les honoraires versés.

- Quels sont selon vous les avantages de cette solution ?

Ils sont nombreux, pour les artisans d'abord :

- Ils n'auraient jamais pu se mettre seuls à leur compte, n'ayant aucune pratique des fonctions de gestion et commerciale dans l'entreprise. Malgré le stage de quatre jours à la Chambre des métiers, ils n'auraient jamais osé « se lancer tout seuls ».

- Ils consacrent ainsi tout leur temps à ce qu'ils savent très bien faire : le travail sur le chantier. S'ils travaillent quarante heures, ce sont quarante heures rentables pour eux. Se sachant responsabilisés et payés directement en fonction de leur travail, ils gagnent beaucoup plus : dans l'entreprise, leur salaire mensuel tourne autour de 6 000, 7 000 francs ; maintenant ils touchent en moyenne 15 000 francs (11 000 à 23 000 francs selon les chantiers du mois, le nombre d'heures de travail qu'ils ont eux-mêmes fixé, la répartition des honoraires entre eux...). Il faut cependant déduire la TVA et les charges sociales.

Les avantages sont également importants pour l'entreprise :

- Se sentant responsabilisés et directement intéressés, les artisans fournissent un travail de très haute qualité, exécuté rapidement. Le client est satisfait et l'entreprise n'a plus de problèmes d'intéressement, d'organisation du chantier, d'absentéisme, etc.

- Dans notre système d'intéressement précédent, le montant des charges payées par l'entreprise augmentait très rapidement avec les salaires. Ce n'est plus le cas.

- Et les inconvénients ?

Tant que nous avons beaucoup de travail, cette solution convient parfaitement aux deux parties. Si nous nous trouvions en forte sous-activité, cela poserait des problèmes mais ils existeraient aussi si ces ouvriers étaient restés dans l'entreprise.

Je ne vois pas d'inconvénients pour ces artisans. Quant à l'entreprise, elle court deux risques si elle n'y prend pas garde :

- Ce sont les ouvriers les plus dynamiques qui sont tentés de se mettre à leur compte. L'entreprise perd ainsi ses meilleurs éléments.

- Le départ des équipes doit se faire très progressivement pour ne pas grever la trésorerie de l'entreprise. En effet, jusqu'à une période très récente, bien que le règlement du client se fasse toujours attendre, parfois plusieurs mois, j'ai toujours payé mes artisans dès la fin des travaux car je sais qu'ils ont besoin d'argent au démarrage. Nous avons discuté de ce problème et décidé d'un commun accord que leurs honoraires seraient réglés à trente jours, quelle que soit la date de règlement du client.

Malgré ces légers inconvénients pour l'entreprise, cette solution satisfait entièrement les artisans et moi-même et je pense poursuivre dans cette voie.

Ce patron a quand même une vision bien optimiste quand il ne voit aucun inconvénient pour ses artisans qui cumulent tous les risques. Ceux-ci sont en position telle qu'ils subiront nécessairement tous les effets des aléas économiques (pas de travail, pas d'allocation de chômage par exemple). Effets dont notre patron se prémunit d'autant plus qu'il n'a plus à supporter la charge et la responsabilité des licenciements.

Quand il y a du travail, ces artisans sont dans la situation de simples exécutants et non pas « d'indépendants » négociant les conditions de chaque marché. Ils doivent supporter la totalité du coût de leur convention sociale, ce qui réduit d'autant leurs revenus nets sur leur vie professionnelle et éventuellement leur retraite.

Ainsi parce que soi-disant indépendants, ils sont exclus du minimum social des salariés et supportent en plus les risques économiques aux lieu et place du patron.

Des salariés de seconde zone

[Retour à la table des matières](#)

Étape finale, le travail illégal. Dans les exemples précédents, les salariés étaient renvoyés vers des statuts dits « indépendants », tirés du droit commercial : le mandat, l'artisanat...

Il reste à décrire la marginalisation ultime de la main-d'œuvre qui reste irréductiblement salariée. Il faut bien que quelqu'un exécute le travail ! C'est par exemple la situation de ces réfugiés employés dans une société de nettoyage des parcs d'exposition.

Les dents de La Louve

Près des grandes bennes de nettoyage, marquées à l'effigie de La Louve, la société de nettoyage à laquelle elles appartiennent, s'affairent des ouvriers étrangers. Ils sont vêtus de parkas, chaussés de tennis. Tous sont sri-lankais. Pour eux, pas de cottes de service orange, marquées de La Louve : seuls les chefs d'équipe, français ou portugais, en portent.

Ce sont des salariés précaires, employés à la journée, à la semaine, au mieux pour le mois, à l'occasion du nettoyage d'un grand salon ou d'une exposition, spécialité de La Louve. Sur ce terrain, ses prix sont imbattables, murmurent ses concurrents malheureux. Pour en connaître la recette, voyons comment fonctionne La Louve.

Des effectifs permanents réduits, une petite équipe de gestion et d'administration, un encadrement composé de chefs d'équipe permanents. Pour le reste, l'emploi fluctue au gré des salons et des saisons d'exposition. En pointe, 275 personnes, dont trois quarts d'ouvriers sri-lankais.

Les horaires de travail varient eux aussi selon la charge d'activité : beaucoup font soixante-dix heures par mois, réparties entre deux ou trois salons distincts. Les temps de déplacement de l'un à l'autre ne sont pas payés. Les frais de transport ne sont pris en charge que partiellement (50% de la carte orange en région parisienne). Mais il faut être disponible du jour au lendemain pour le coup de feu de l'ouverture ou de la fermeture d'un salon. Il faudra alors travailler dix ou douze heures d'affilée, et souvent tard le soir. Et à la fin du salon, on prend son compte, sans préavis ni indemnité, en souhaitant être rappelé pour le suivant.

Les conditions de travail ? Médiocres pour le moins. Les commissariats qui organisent les salons ne se préoccupent guère des conditions dans lesquelles opèrent tous les services « périphériques » qui leur sont nécessaires : nettoyage, gardiennage ou traiteur.

Ici, La Louve s'est vu affecter, pour le rangement de son matériel (et accessoirement pour le vestiaire de ses ouvriers), un local en boyau, sans aération, à la peinture écaillée, éclairé par des ampoules nues branchées directement entre deux fils électriques qui courent au plafond. Qui croirait que le même parc d'exposition abrite en ce moment les produits techniques les plus évolués, vidéo et informatique ? Dans ce local, les armoires et les cintres trouveront difficilement place à côté du matériel de nettoyage. Ne pensons pas aux chaises, à la table, au réfrigérateur et au chauffe-plat nécessaires au casse-croûte des ouvriers qui viendront travailler tard le soir ou tôt le matin.

Et les risques du métier ne sont pas négligeables : il faut aussi mettre en place du mobilier de stand, parfois lourd, sans gants ni chaussures de sécurité. Certains produits de nettoyage ou décapage à base de solvants sont employés sans que les salariés ou la maîtrise en connaissent bien les risques et conditions d'utilisation. La surveillance médicale est bien sûr inexistante. L'entreprise invoque les délais de convocation et le coût des visites pour se dispenser de présenter ces salariés intermittents au médecin du travail.

Qui peut accepter aujourd'hui de travailler dans ces conditions ?

De jeunes hommes, étrangers, pour qui l'emploi à tout prix est une nécessité même si les conditions minimales de salaire ne sont pas respectées. Fuyant les heurts raciaux entre communautés dans leur pays d'origine, où leur ethnie est minoritaire, ces jeunes Tamouls sont en France des demandeurs d'asile.

Pendant toute la durée, souvent longue, d'instruction de leur demande, ils bénéficient d'une autorisation provisoire de travail. Et pendant un an, à défaut d'emploi, ils reçoivent des ASSEDIC une allocation journalière d'insertion. En attendant la reconnaissance, très aléatoire, de leur droit à l'asile permanent et au statut de réfugié politique, ils rejoignent la file des demandeurs d'emploi. Malgré leur niveau souvent élevé de culture générale, l'absence de qualification professionnelle et le barrage de la langue les vouent aux petits emplois.

Coupés de leurs attaches familiales, ils vivent en commun, partageant quelques pièces ou une chambre de foyer. Des revenus salariaux, même modestes, sont les bienvenus pour compléter les 43 francs par jour des allocations d'insertion. Mais dès lors qu'ils travaillent (plus de cinquante heures par mois et plus de deux mois d'affilée), les ASSEDIC en exigent déclaration, pour recalculer en conséquence les allocations. C'est une règle générale, mais presque systématiquement ignorée ou « oubliée » par les salariés à emploi précaire, et pas seulement les Sri-Lankais.

Ils se trouvent donc bien en situation de fraude par rapport aux ASSEDIC aussi bien qu'en situation fragile par rapport au droit de séjour. Ceci ne favorise évidemment pas une bonne intégration dans la société française et ses mécanismes. Cela assure aussi une relative impunité à l'employeur peu scrupuleux qui ne les réglerait pas de l'ensemble de leurs droits : une action syndicale, une plainte aux prud'hommes ou à l'Inspection du travail ne sont pas à craindre.

La Louve l'a-t-elle compris ? En tout cas elle fait profit de cette situation de précarité et de marginalité, et en tire à bon compte une compétitivité redoutable pour ses concurrents. Les dents de La Louve, son mordant, n'est-ce pas en effet la parfaite flexibilité de ses effectifs : elle embauche (il semble que ce soit par un réseau de recruteurs

sri-lankais, intermédiaires et interprètes) et licencié sans délais et sans frais.

Ses charges sont réduites : les heures supplémentaires, le travail de nuit et du dimanche, tout est payé au SMIC. Sa liberté absolue par rapport à certaines règles du droit du travail : libre fixation des horaires et de la durée du travail d'un jour à l'autre, absence de repos hebdomadaire, absence de contrôle médical, absence de tout contre-pouvoir syndical dans l'entreprise. Le développement récent et rapide de la société y a sans doute trouvé quelque argument, au sein d'une profession qui ne compte pourtant pas que des enfants de chœur.

Troisième partie

Les petites guerres

[Retour à la table des matières](#)

J'ai décrit plus haut, dans leur force et dans leurs limites, des fonctionnements d'entreprise fondés sur le consensus, l'adhésion nécessaire à une loi interne. Nous avons vu les tensions que peut cacher une unanimité d'apparence sereine, et aussi les mécanismes d'exclusion qui permettent seuls que des entreprises puissent durablement connaître cette sorte de paix sociale.

Pourtant, il est assez rare de rencontrer des entreprises où les tensions de cette nature ne génèrent jamais de conflits, et où les exclus jamais ne se révoltent. La guerre existe, ou elle a existé ou elle existera. Elle est un moment presque toujours nécessaire de l'histoire et de la vie sociale de l'entreprise, où les salariés se sont opposés collectivement à leurs employeurs.

Guerre, le mot est sans doute trop fort. Petites guerres est une expression qui représente mieux ce que j'observe, conflits épars qui parfois s'éternisent en des crispations interminables et parfois donnent naissance à un équilibre authentique des relations sociales. Tous les

pays ayant accédé au stade industriel ont tenté d'établir des mécanismes régulateurs de ces conflits.

En France, ces tentatives correspondent à des phases d'accès au pouvoir politique des partis représentant les milieux ouvriers. C'est pourquoi elles sont souvent présentées comme des conquêtes. Mais c'est aussi pourquoi, répondant à un objectif limité, elles sont le plus souvent ponctuelles. Il ne s'agit pas ici de refaire l'histoire du droit du travail, ni celle des droits collectifs des travailleurs dans l'entreprise, mais pour bien comprendre ce qui va suivre, les nouveaux témoignages rapportés, il faut revenir quelque peu en arrière.

En 1936 d'abord, où les grandes grèves de l'euphorie du Front populaire font émerger à la conscience des ouvriers et des dirigeants la nécessité d'avoir un système de dialogue au niveau des ateliers, du groupe de travail. Il suffit pour ce faire d'institutionnaliser le rôle de ceux qui auront pris la parole. Ce seront les délégués du personnel, ceux qui auront pour mission d'aller porter la réclamation dans le bureau du chef d'entreprise.

En 1945-1946 ensuite, où la nécessité de la reconstruction, la légitimité d'un combat mené en commun fondent la recherche d'une collaboration économique parallèle à celle qui existe au sein du pouvoir politique. Le comité d'entreprise, organe consultatif sans pouvoir de décision, sera donc chargé d'une mission de représentation des intérêts collectifs des salariés. Il est prévu qu'il pèse sur les décisions de gestion et il devra recevoir à ce titre de larges informations.

En 1968-1969, c'est la reconnaissance, tardive diront certains, de l'accès des syndicats dans l'entreprise : c'est, dans la foulée des accords de Grenelle, la validation de l'action revendicatrice permettant de négocier des avantages nouveaux lorsque la collectivité de travail est suffisamment unie et motivée. Seul le délégué syndical, titulaire à la fois de la légitimité extérieure lui permettant de veiller à l'intérêt général de la profession et d'une légitimité interne de l'entreprise liée au mouvement qu'il aura su créer ou orienter, pourra signer les accords collectifs.

Enfin en 1982, mais il est encore trop tôt pour en mesurer les effets, les modifications législatives du droit du travail veulent mettre en place une « nouvelle citoyenneté » du salarié.

Ces règles disparates, dont le contour et la structure même sont datés, se sont stratifiées progressivement. Souvent, il n'est pas aisé de les reconnaître et de les appliquer, même avec bonne volonté. Mais les défauts de construction juridique ne sont pas seuls en cause et il faut retourner vers l'entreprise pour voir les principaux obstacles à leur efficacité. Ceux-ci se situent à des niveaux très divers.

Le premier et le plus important naît de la complexité du pouvoir économique que les représentants des salariés ont pour mission, parmi d'autres, de contrôler. Complexité « objective » quand le lieu de pouvoir est expatrié, ou quand, dans un groupe à caractère national, il est rendu inaccessible par un emboîtement de structures juridiques. Ou complexité recherchée volontairement afin d'échapper à ce contre-pouvoir salarial.

Certains employeurs excellent, on l'a vu, dans la mise en place d'écrans de fumée sous forme de mécanismes juridico-financiers. Le pouvoir économique devient dès lors insaisissable ; mais que dire quand viennent s'y ajouter les distances créées par les apports technologiques. L'informatique, l'automatisation, les robots font alors échapper la logique même de la production à tout contrôle individuel ou collectif.

Mais il n'y a pas que des obstacles objectifs. Les salariés eux-mêmes ou leurs représentants, par inertie, inconscience, ou, plus grave, par malhonnêteté ou sectarisme, utilisent parfois bien mal les pouvoirs qui leurs sont dévolus.

Bien souvent encore, ce sont des abus patronaux visant toute tentative d'élaboration d'un contre-pouvoir ou même d'un simple contrôle salarial qu'il faut dénoncer. Des abus d'autant plus criants qu'ils se traduisent par l'éviction du plus faible. Du paternalisme ancien ou moderne à la répression la plus brutale, tous les coups sont facilités par le privilège du préalable dont dispose l'employeur.

Pourtant, ce fameux dialogue social, tant chanté et recherché et qui est peut-être la clé de voûte de l'entreprise performante, on peut aussi le rencontrer ; dans des luttes aux formes inédites, dans des conflits ouverts quelquefois, avec des acteurs plus jeunes ou moins bardés d'idéologie. Le risque existe cependant que ceux-ci oublient que le combat collectif peut aussi être égoïste et que la solidarité ne s'arrête pas au seuil de l'entreprise.

Quelquefois, enfin, le miracle se produit : l'entreprise colle au modèle prévu par le législateur. L'employeur n'oublie pas sa fonction de gestionnaire, et les syndicats n'oublient ni idéologie ni revendications, mais tous savent s'arrêter de vociférer lorsque la survie de l'ensemble est en cause...

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 6

À la poursuite du pouvoir

[Retour à la table des matières](#)

Je voudrais tout d'abord montrer comment la rapidité et la souplesse des négociations commerciales, surtout au niveau international, peuvent mettre à mal le droit collectif du comité d'entreprise à contrôler la marche générale de l'entreprise et ses différentes évolutions.

Quand les marchés sont partagés

La plus grande partie de la production mondiale des détonateurs à usage civil est fabriqué par deux entreprises multinationales : le groupe français Berl et le groupe anglais Saine. Pendant longtemps, les deux groupes se livrèrent une concurrence acharnée. Puis, au cours des années soixante, ils décidèrent à l'amiable de se partager les marchés mondiaux : l'Amérique du Nord et l'Extrême-Orient furent attribués à Saine ; l'Amérique latine et l'Afrique à Berl. La presse spécialisée baptisa ces accords le « Yalta du détonateur ». Mais tout partage du monde laisse des zones d'ombre. Et les deux concurrents avaient simplement oublié de régler le sort de l'Europe centrale.

Lorsque le dossier arriva sur mon bureau, présentant un projet de licenciement de la totalité du personnel des ateliers de Saint-Ermont, une centaine de salariés, il fallut bien remonter le fil de l'histoire.

Depuis trois générations, les ateliers de Saint-Ermont, entreprise familiale située au fin fond de la Normandie, fabriquait et commercialisait sous sa propre marque un détonateur de réputation internationale. Toutefois, son dernier propriétaire ne réalisa aucun investissement et se laissa distancer par la concurrence. Ses héritiers cédèrent la majorité du capital au groupe Berl.

Puis, le 22 décembre 1979, le conseil d'administration de Berl annonça l'absorption définitive des ateliers de Saint-Ermont dans les termes suivants : « La fusion complète des deux sociétés sera bénéfique tant au plan financier qu'au plan commercial. Les ateliers de Saint-Ermont apporteront des propriétés foncières de valeur (usine, terrains, maisons ouvrières, etc.), et surtout, sa propre marque qui est un atout non négligeable. Enfin, sa trésorerie est large, puisque notre société elle-même bénéficie encore d'un prêt de trois millions de francs. » La fusion fut donc décidée à l'unanimité avec effet rétroactif au 1er janvier 1979.

Pendant quelques mois, les ateliers de Saint-Ermont continuèrent de végéter. Puis le groupe Berl engagea des négociations avec le groupe Saine qui souhaitait acquérir la marque Saint-Ermont et prendre ainsi pied sur le marché français en échange de la fermeture des ateliers et du licenciement de l'ensemble des salariés. Il ne fut guère difficile de montrer que les ateliers de Saint-Ermont n'étaient plus rentables. L'absence de comptes propres facilita les choses ; le réseau commercial fut progressivement démantelé et les capitaux propres furent transférés au groupe Berl qui ne remboursa même pas la totalité du prêt de 3 millions de francs que lui avaient consenti les héritiers du propriétaire de Saint-Ermont.

Il était beaucoup plus délicat d'annoncer au comité central d'entreprise que les négociations étaient en cours avec le principal et unique concurrent du groupe. Les syndicats ne manqueraient pas d'invoquer l'indépendance nationale et de protester contre ce bradage au profit d'un trust anglo-saxon. Les pouvoirs publics eux-mêmes se trouve-

raient bien embarrassés. Qu'à cela ne tienne ! on garderait l'affaire secrète le plus longtemps possible...

Le 16 juin 1980, la direction annonça timidement au comité central d'entreprise qu'elle cherchait à négocier « des accords de distribution avec d'autres sociétés afin d'assurer l'écoulement des produits de la marque Saint-Ermont ».

À la réunion suivante, le 14 décembre 1980, un délégué interrogea la direction sur « les bruits de couloir » qui circulaient au sujet d'un accord éventuel avec le groupe Saine. La direction se contenta de répondre : « Des pourparlers sont en cours avec plusieurs sociétés, mais ils n'ont pas encore abouti. »

Puis le 25 janvier 1981, la direction annonça que l'accord avec Same était pratiquement conclu, que la marque Saint-Ermont était cédée, et que l'activité des ateliers serait arrêtée avant la fin de l'année. Le directeur général ajouta qu'aucune réponse précise n'avait pu être donnée lors de la réunion précédente car « à cette époque, des démarches étaient en cours et, dans l'attente d'une décision finale, aucune information définitive ne pouvait être donnée ». Au cours des réunions suivantes, les représentants du personnel demandèrent sans grand succès des précisions sur le contenu de l'accord envisagé, mais il était trop tard !

L'annonce brutale de la fermeture des ateliers de Saint-Ermont et des licenciements fit l'effet d'une bombe, et ce d'autant plus que toute tentative de s'opposer aux décisions prises était vouée à l'échec. Je dus d'ailleurs signer une autorisation pour l'ensemble des licenciements à Saint-Ermont.

Quelques mois plus tard, la direction du groupe Berl accepta enfin de communiquer au comité central d'entreprise, pour la première fois, les principales dispositions du protocole d'accord. Un délégué demanda s'il existait d'autres accords de ce type entre les deux groupes. La direction reconnut alors que Berl était associé depuis quelque temps avec Same dans certaines filiales d'Europe centrale.

Pris de vitesse par les évolutions économiques, le système de régulation juridique des petites guerres au sein de l'entreprise-collectivité de travail est donc bien mal en point. Pourtant peut-on vraiment se satisfaire de voir se conclure des accords qui engageront l'avenir économique de plusieurs dizaines, voire de plusieurs centaines de salariés, sous forme de contrats commerciaux internationaux, et que le seul rôle joué par la puissance publique soit celui du pompier qui éteint le feu lorsque la manœuvre a été mal menée ?

Le but recherché par le législateur lorsqu'il institua le comité d'entreprise en 1946 était en partie d'obtenir une « transparence de l'information », permettant aux salariés un contrôle réel de leur avenir.

Ce but participatif est encore plus marqué dans cette structure commerciale peu commune, la « société coopérative de production ». Le capital y est réparti en parts égales détenues par les coopérateurs, et les décisions sont prises par vote en assemblée générale, où chacun dispose d'une voix. Une SCOP peut employer des salariés appelés « salariés non sociétaires », qui n'ont pas alors de droit de vote. Cependant, ils peuvent devenir coopérateurs à terme en achetant des parts.

Il y a bien de petites SCOP dont le fonctionnement est conforme à ce schéma. Mais on trouve fréquemment des exemples où la vie des SCOP s'apparente à celle de la démocratie athénienne, les sociétaires étant les citoyens dotés du droit de parole et du droit de vote, les salariés non sociétaires se voyant attribuer le rôle d'exécutants. Dans ce cas, les changements de majorité conduisent bien souvent à des évictions qui font penser au trop fameux *spoil system* américain.

Mais pis encore, je vais raconter comment M. Jean eut un jour l'idée géniale d'associer pouvoir patronal et idéologie participative afin de conquérir quelques marchés publics supplémentaires et d'autres menus avantages, tout en bénéficiant du plus grand secret offert par un montage juridique à tiroirs.

Une SCOP épique

[Retour à la table des matières](#)

Cette coopérative ouvrière est née des cendres d'une société anonyme, la société X Frères SA, entreprise familiale bordelaise du type « presque mais néanmoins pas tout à fait cinquante salariés », spécialisée dans les opérations de peinture et de ravalement de façade.

Un jour d'octobre 1983, les salariés eurent la surprise d'apprendre que l'entreprise s'était transformée, mais oui, en coopérative ouvrière ! M. Jean, directeur de la société anonyme, avait informé son personnel de ce changement par l'intermédiaire d'une note de service, des plus succinctes.

La nouvelle avait surpris son monde. En effet, ne pensait-on pas jusque-là qu'une SCOP était « quelque chose comme » le résultat d'une volonté des travailleurs de créer ou de poursuivre une entreprise commune ? L'idée fut entérinée, sans soulever d'autre protestation que celle des délégués du personnel qui n'avaient pas été informés au préalable. M. Jean nous apprendra par la suite qu'il avait décidé ce passage en SCOP afin que tous se rendent compte qu'il fallait « se serrer les coudes ».

Il avait tout de même omis de dire à son personnel, dont il attendait des efforts certains, que les actionnaires de la SCOP étaient en tout et pour tout les sept actionnaires de l'ancienne société anonyme, également membres de la famille et uniques coopérateurs. Autre omission de M. Jean, la société anonyme continuait d'exister avec pour seul objet la location des locaux et terrains à la SCOP.

Les relations sociales ne se trouvèrent pas améliorées du fait de ces transformations de pacotille. Bien au contraire, les choses s'aggravèrent.

La désignation du délégué syndical CGT

Vint aux délégués du personnel l'idée (inacceptable pour M. Jean) d'utiliser une possibilité qui leur a été reconnue en 1982 : désigner l'un d'eux comme délégué syndical. M. Jean pensait qu'en restant une entreprise de « presque mais pas tout à fait cinquante salariés », il ne vivrait jamais l'intrusion et la reconnaissance d'un tel spécimen chez lui.

M. Jean ne savait pas que cette désignation entraînerait des obligations et notamment celle de négocier. Il vint me voir, abasourdi :

Lui « Négocier ? »

Moi « Mais oui, monsieur Jean, discuter, dialoguer, se rencontrer, échanger des informations... »

Lui « Tout de même pas avec... »

Moi « Mais si, monsieur Jean, avec VOTRE délégué syndical. »

Lui : « Jamais ! »

Fort mal conseillé par un expert, M. Jean entreprit de contester la désignation du délégué syndical devant le tribunal. Il obtint une fin de non-recevoir.

Le délégué syndical reprit : « Nous voulons négocier ! »

M. Jean : « Jamais ! »

Ce dialogue impossible dura douze mois. Le mécontentement du personnel fut de plus en plus sensible. Las des problèmes tant économiques que sociaux qu'il n'arrivait plus à surmonter, M. Jean se fit assister par Me Renard, administrateur de biens, lequel préconisa une solution radicale : les licenciements. Et ce fut le début de la fin.

L'agonie

La liste des salariés licenciables fut préparée avec le plus grand soin et la plus vive attention. Les quinze élus faisaient tous partie d'une organisation jugée dangereuse : la CGT. De plus, fait étrange, ces quinze individus avaient poursuivi leur employeur devant le Conseil des prud'hommes en vue d'obtenir une régularisation de salaire. Mais, pas si bête, le délégué syndical ne figurait pas sur la liste.

La procédure de licenciement fut introduite. Elle me permit de mieux comprendre certaines données de la vie de cette SCOP. Le passage en SCOP devait assurer à l'entreprise des avantages fiscaux (non-assujettissement à la taxe professionnelle) ainsi qu'une priorité sur certains marchés publics. Par ailleurs, l'ancienne société continuait d'exister sans salariés. Elle demeurait propriétaire des locaux qu'elle louait à la SCOP, à laquelle elle vendit son fonds de commerce pour 300 000 francs. Toutefois, nous ne savons toujours pas ce que sont devenus les 900 000 francs de capital social de la société anonyme, ni les stocks de cette dernière, évalués à zéro juste avant la transformation des statuts.

Nous apprîmes avec intérêt que les frais de personnel avaient augmenté de 55% entre 1983 et 1984, sans modification de l'effectif, et qui plus est, sans que le commun des salariés ait perçu la moindre augmentation depuis 1983 ! Enfin, l'étude du plan de licenciement nous révéla que les difficultés de la société remontaient à l'année 1980. En effet, cette année-là, l'entreprise présentait des pertes exceptionnelles de 2,5 millions de francs ; or, ces pertes n'avaient rien à voir avec l'exploitation de l'entreprise. Selon des bruits insistants et vraisemblables, ces pertes provenaient d'une filiale en liquidation.

Aucune information ne fut fournie à ce sujet. La SCOP assumait depuis sa première année une perte de 1 million de francs n'ayant rien à voir avec son exploitation, pour un capital social de 21000 francs ! Sa survie était dès lors impossible.

Les licenciements furent refusés une première puis une seconde fois. L'épreuve de force se solda par un dépôt de bilan. Tout espoir

était vain. Le règlement judiciaire demandé par le tribunal de commerce fut transformé en liquidation des biens sur demande du syndic. Les salariés qui occupèrent les lieux pendant plusieurs mois déposèrent une plainte contre M. Jean, visant à faire reconnaître la faillite frauduleuse et l'abus de biens sociaux.

La SCOP a implosé ; près de cinquante personnes ont perdu leur emploi.

Par ces histoires que je viens de citer, on percevra mieux, je l'espère, qu'il suffit pour l'employeur de bien jouer sur la mobilité des limites de l'entreprise-collectivité de travail pour mettre en échec les règles de la représentation du personnel. On ne peut objectivement reprocher leurs pratiques à certaines entreprises, car il n'est pas sûr qu'elles aient pour but d'empêcher l'application des règles. Mais mon propos n'était pas là, il était simplement de montrer que le droit de la représentation collective est un droit de l'organisation de l'entreprise. Cette caractéristique lui donne une stabilité qui s'accommode mal de la souplesse que l'« économique » voudrait imposer au monde du travail salarié.

Pour montrer cette contradiction, je voudrais finir par cet exemple d'une très grande entreprise française de fabrication de cosmétiques. À chaque élection du comité d'entreprise, les syndicats entament une procédure judiciaire afin de faire reconnaître l'unité économique et sociale des nombreuses sociétés juridiquement distinctes qui composent le groupe. Trois ans après, lorsque le jugement d'appel est enfin rendu, la situation a tellement changé qu'il n'est plus possible de notifier la décision... et le comité d'entreprise n'est toujours pas constitué.

L'entreprise est de moins en moins ce monstre architectural dessiné par un caricaturiste à la recherche d'un symbole : un austère bâtiment de brique flanqué d'une haute cheminée. Le modèle qui a préexisté à la mise en place des institutions représentatives du personnel a fait place pour partie à ce que je pressens dans mes visites. comme des entreprises informelles, englobant et digérant, au rythme des nécessités économiques indémontrées et incontrôlables, des entreprises plus petites et plus faibles, ou bien au contraire donnant naissance à d'au-

tres entreprises informelles, semblables ou différentes, ou simplement vouées à la disparition.

L'évolution rapide et parfois insaisissable de la structure économique de l'entreprise empêche la mise en place ou le maintien d'institutions représentatives du personnel qui réclament un minimum de stabilité. Cet effet peut se trouver renforcé par l'introduction de nouvelles technologies.

Les nouvelles techniques de communication sont souvent une occasion de marginaliser les institutions légales de représentation du personnel dans la mesure où elles n'en ont pas le libre usage et restent reléguées dans l'information directe du personnel, à l'aide des moyens classiques, panneaux et affiches.

Dans certaines entreprises de pointe et de taille moyenne, le mouvement syndical est inexistant, ou alors très « feutré ». Seules les institutions élues représentent le personnel (comité d'entreprise et délégués), mais on constate une forte intégration aux structures de l'entreprise dans le cadre d'un consensus général régissant les conduites des uns et des autres. Il est frappant de constater, par exemple, la représentation qui est faite du comité d'entreprise dans le système informatique de communication interne de telle grande entreprise américaine, fabricante d'ordinateurs : le comité apparaît, dans les banques de données accessibles au personnel, comme une sorte de prolongement ou de satellite de la direction du personnel. D'ailleurs le comité n'a pas la possibilité de diffuser lui-même les informations au personnel, ne disposant pas d'une adresse spécifique dans le système de courrier électronique, pas plus que les sections syndicales. Cela pourrait pourtant remplacer avantageusement les panneaux d'affichage d'autant moins fréquentés que la communication interne par voie de papier est très réduite dans cette entreprise !

Le traitement électronique de l'information, son usage dans la conduite de la production industrielle par la robotique, rendent inaccessibles les sources d'une décision à celui qui les recherche, s'il n'a pas la possibilité d'entrer dans la mémoire de l'ordinateur. Là où un processus classique d'organisation du travail laisse apparentes les di-

verses phases de réalisation du produit, le mystère reste entier face au fonctionnement programmé d'un robot ou d'une chaîne robotisée.

Les représentants du personnel n'ont souvent plus la possibilité d'interroger l'opérateur, qui ne détient qu'une faible partie de l'information et qui ne peut lui-même intervenir ou modifier l'exécution de son travail, en admettant qu'il en connaisse précisément la fonction dans l'ensemble de la production. Le sentiment d'impuissance se développe.

Le robot et la mort

[Retour à la table des matières](#)

Ces prévisions sont-elles trop pessimistes ? En tout cas, elles se trouvent en bonne partie confirmées par le récit qui suit d'un accident du travail provoqué par un ensemble automatisé de manutention.

Quelque part le long de l'une des autoroutes ferroviaires qui bordent la Seine au sud de Paris, une zone industrielle comme beaucoup d'autres. Il fait beau dans cette arrière-saison de septembre 1985, ce qui inciterait plutôt à la flânerie qu'à la besogne morbide dont je suis chargé.

De l'extérieur, l'entrepôt est moderne et propre, le bardage métallique blanc-bleu lui donne une certaine coquetterie dans cette lumière vive. Les camions s'approchent des quais de déchargement sur de grandes aires de manœuvres, bordées de parterres engazonnés.

C'est à l'intérieur de cet entrepôt que je commence à être mal à l'aise. Du bruit, mais guère plus que la normale, et qui n'explique pas cette peur diffuse. Ici, tout bouge, et l'on ne sait où passer. Au milieu des carrousels de palettes, une cage en verre isole les quelques êtres humains encore présents dans cet univers manichéen. Pour accéder à ce bureau, un pont-escalier métallique. Sous mes pieds, les palettes de fûts de produits pétroliers circulent, sans intervention humaine.

Je comprends tout d'un coup mon angoisse inexpliquée. D'habitude, la machine est délimitée et le reste de l'espace est espace de liberté pour l'homme. Ici, c'est le contraire, l'espace apparemment libre est l'espace pour la machine. La présence de l'homme est exceptionnelle et confinée. Je ressens ce que peut éprouver le mécanicien de moteur de paquebot au milieu des engrenages géants ou encore l'ouvrier du siècle dernier dans son atelier où les courroies de cuir plates pouvaient lui sauter au corps comme des chats en furie.

Mais ici, c'est encore pire : les robots sont guidés bien sûr, mais nul point de l'espace ne matérialise les zones dangereuses. Alors une fois franchie la porte asservie de la cage de verre, je me trouve « dans la machine ». De part et d'autre de la cage, des rangées de « racks » à palettes, sur plus de dix mètres de haut.

L'ordinateur central reçoit les commandes, les traite et donne l'ordre au robot d'aller chercher puis de ranger la palette située à tel point de l'espace de référence. Sans désespérer, le robot exécute ou s'arrête, car cet engin, conçu pour fonctionner sans conducteur, a des pannes, des défaillances. Alors il faut bien aller voir pourquoi il s'est mis en grève. C'est le travail du service de maintenance, sorte d'avancée du service après-vente du constructeur. En permanence, deux ou trois techniciens de ce service sont prêts à intervenir.

Le technicien de l'entreprise me dit sa peur : « Je ne resterai pas là, c'est trop dangereux, j'ai l'impression que je ne maîtrise pas les risques, ça me dépasse. » La logique de l'informatique est invisible, on ne peut la contrôler. Les programmes, écrits par le constructeur, sont rendus inaccessibles pour éviter les piratages. Le service après-vente, constitué en filiale autonome pour des raisons de clarté comptable n'a pas été associé à la conception du programme. De plus, il est constitué d'électromécaniciens qui ont peu de formation à la programmation.

Alors l'un d'eux est mort, l'autre jour. Il était descendu du poste de réglage de l'un des robots, après l'avoir remis en marche automatique. Il ne pouvait pas savoir quel ordre le robot recevrait en premier, et par conséquent quel mouvement il exécuterait. La fourche à palette, chargée, est descendue. L'homme était dessous, occupé à vérifier le réglage d'un contacteur. Il n'a pas été écrasé car le robot s'est à nouveau

arrêté à cause de la résistance opposée par le corps. Mais ce n'est qu'un quart d'heure plus tard que quelqu'un s'est avisé que le dépannage n'avancait pas. L'homme accroupi sous la palette, la poitrine comprimée par ses genoux, ne pouvait rien faire. Il s'est asphyxié lentement et n'a pas été réanimé.

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 7

Du côté des salariés : de l'inconscience au sectarisme

[Retour à la table des matières](#)

Il est incontestable que les représentants du personnel rencontrent des difficultés objectives pour trouver le lieu du véritable pouvoir économique et peser sur ses décisions. Il y a pourtant des cas où ces obstacles n'existent pas. Alors, serait-on tenté de dire, où est le défaut ?

Par exemple, le CHSCT, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, créé, dès 1947 pour faire participer collectivement les salariés de l'entreprise à la préservation de leur santé semble quelquefois ignorant des problèmes réels et, partant, inefficace. C'est alors parfois d'un regard extérieur qui peut encore s'étonner ou même se scandaliser que pourra venir l'amélioration.

L'inconscience d'un Comité d'hygiène et de sécurité

En visitant cette usine de Seine-et-Marne de 140 salariés fabriquant des briques réfractaires, j'ai repensé à Villermé et à l'un des chapitres de son célèbre rapport sur l'influence des machines dange-

reuses sur le sort des ouvriers ; surtout au moment où je suis entré dans l'atelier des presses, coeur du processus de fabrication de l'établissement.

L'atelier comprend des presses hydrauliques et à friction, installées en ligne comme de petits mastodontes, et fonctionnent en deux postes avec des ouvriers, tous immigrés. Tout autour passent et repassent des chariots automoteurs pour les alimenter en matières premières, évacuer les lourdes palettes de briques puis les acheminer vers un four-tunnel. La ronde incessante des engins brouille un peu le regard lorsqu'il veut se poser sur l'une des grosses presses où travaillent deux opérateurs.

Mais c'est le bruit qui guide en quelque sorte le regard vers la source sonore : d'énormes coulisseaux viennent, sous la formidable poussée hydraulique, compacter les moules à briques qui se figent sous leur étreinte toutes les quarante-cinq secondes. De part et d'autre, deux ouvriers en vis-à-vis accordent les mouvements de leurs corps aux différentes phases de production de la machine : gestes strictement mesurés pour économiser l'effort, rythmés par les boutons-pressoirs, actionnés de manière réflexe.

Jouxant l'atelier central des presses, les fours, l'emballage et l'expédition sont disposés, tels des services satellites, autour de l'imposant hall vibrant. Les tremblements des vérins à haute pression se transmettent à toute la superstructure de l'atelier et se propagent dans les allées sous les pas du visiteur. Inévitablement, je pense au cœur des gros cargos et à leur salle des machines bourdonnant comme les forges de Vulcain.

Bien sûr, je me suis informé avec précision des produits manipulés, de la composition du sable (risque de silicose), des contraintes thermiques près des fours, etc. Mais c'est l'atelier des presses qui retient mon attention, ne serait-ce qu'à cause des graves risques d'écrasement que ces machines révèlent toujours un jour ou l'autre, et ce, malgré tous les réglages et toutes les vérifications obligatoires. Je m'enquiers de l'état du parc machine et le directeur m'explique longuement les problèmes techniques rencontrés et les projets d'investissement si le carnet de commandes se maintient.

Apparemment, l'usine, reprise par un groupe allemand, sera modernisée par une organisation plus rationnelle et bénéficiera d'investissements productifs. Je termine ma visite en rencontrant le délégué syndical de l'unique syndicat : il travaille au service entretien et m'explique les difficultés de fonctionnement de la section syndicale, compte tenu du nombre limité d'adhérents et du fait que les ouvriers réceptifs aux revendications exprimées sont principalement les ouvriers immigrés, ce qui ne facilite pas les relations avec les collègues français, peu intéressés par ce qui se passe dans l'atelier.

Une année plus tard, la direction du groupe envisage de revoir le barème de primes de production fixé pour les ouvriers sur presse et dont le montant peut atteindre plus de la moitié de leur salaire de base. La direction veut incorporer partiellement la prime variable dans le salaire de base et réévaluer les postes de travail.

La réaction des salariés concernés prend alors la forme d'une grève de trois jours qui aboutit, après négociation, à une augmentation des salaires et à la promesse de la révision du système de calcul des primes de production des presses. Après étude d'un technicien en organisation et méthodes, le choix de la direction s'arrête sur une méthode inspirée de deux systèmes voisins pour le calcul des temps de travail : le « MTM », largement appliqué en France et le « REFA », appliqué en Allemagne. La mise en oeuvre du système est précédée d'une consultation du comité d'entreprise. Aucun ouvrier des presses n'est représenté au comité d'entreprise, dépourvu de toute présence syndicale. Concours de circonstances, le jour de la consultation, le seul délégué syndical susceptible de donner un avis au nom de l'atelier des presses est malheureusement absent. Le comité émet, à la majorité des voix, un avis favorable pour l'introduction du nouveau système de salaire applicable aux ouvriers sur presse.

Peu de temps après, le délégué qui tenait à bout de bras la seule section syndicale, démissionne pour changer de métier. L'embryon d'organisation des salaires, surtout des ouvriers d'ateliers, s'effondre alors. Les délégués du personnel, à l'exception d'un seul, ne se représentent plus aux élections.

Vestige de l'organisation syndicale encore présente dans les esprits des ouvriers sur presse ou réaction purement individuelle de ces ouvriers devant le nouveau système de salaire ? Toujours est-il que je suis saisi de plusieurs plaintes d'ouvriers qui m'impressionnent, tant dans leur démarche que dans leur expression rudimentaire. Plusieurs Portugais et Turcs de l'entreprise n'hésitent pas à parcourir trente-cinq kilomètres pour venir à ma permanence sur leur temps de repos (travail posté en deux équipes, une du matin, une du soir).

Ils m'expliquent leurs difficultés à suivre les nouvelles cadences, surtout les plus rapides qui seules à leurs yeux leur procurent un salaire décent. L'un d'eux me répète à plusieurs reprises : « J'en veux pour ma sueur. » Après de longues explications sans interprète, je crois comprendre que le problème concerne surtout des postes de travail sur presse où les briques réfractaires les plus lourdes sont fabriquées. Je décide d'effectuer une visite de l'atelier en question et plus particulièrement des presses non automatisées à propos desquelles semblent venir les plaintes.

Que faire ?

Lors de ma visite, le directeur qui m'accompagne développe et explique son nouveau système appliqué après une étude approfondie et intégrant les repos nécessaires. Il souligne aussi que derrière la pénibilité invoquée, il s'agit plus simplement et plus vraisemblablement d'une revendication salariale succédant au dernier conflit collectif.

Après reprise de contact avec les ouvriers qui sont venus me trouver, ceux-ci maintiennent avec insistance leur plainte. Par réflexe professionnel plus que par conviction personnelle, j'évoque le rôle possible du médecin du travail que je connais bien. La réponse attendue ne tarde pas : « Ce n'est pas la peine, il est complètement passif. » Perplexe, je pense au Comité d'hygiène et de sécurité, tout aussi passif et peu représentatif.

Trois semaines se passent. J'hésite, je m'entends un moment répondre aux plaignants sur le mode incantatoire : « Mais organisez-vous, suivez l'exemple de votre directeur qui s'organise dans sa profession [les produits réfractaires] et sait organiser en même temps vos rythmes

de travail... Faites-vous désigner au Comité d'hygiène et de sécurité, demandez une étude, une évaluation des risques... » Et puis je décide de lancer une bouteille à la mer : j'écris au directeur à propos des plaintes reçues et je propose d'aborder ce point lors d'une prochaine visite avec le médecin inspecteur du travail, le médecin du travail et l'unique représentant (encore élu) de l'atelier.

L'accord ne soulève aucune difficulté et la réunion proposée se tient comme prévu dans l'établissement. Le médecin inspecteur veut visiter les postes de travail. Très vite, au cours de la visite, il se rend compte en examinant les postes et en interrogeant les ouvriers intéressés, que leurs plaintes sont manifestement fondées sur une pénibilité réelle et non pas sur une simple revendication salariale. Mais la direction réexpose ses arguments techniques et maintient son analyse du problème. Dans ces conditions, comment mettre en évidence la pénibilité des rythmes imposés sur ces presses pour fabriquer les briques les plus lourdes ?

Tout semble désigner cette fabrication comme étant celle qui implique, à certaines allures, des rythmes de travail excessifs : origine et persistance de plaintes convergentes d'une part, et d'autre part l'examen détaillé des postes de travail. Bien souvent, l'inspecteur du travail forme sa conviction sur une approche des conditions de travail : lorsqu'il connaît l'entreprise de manière approfondie, son histoire, ses acteurs, l'histoire même des plaintes lorsqu'elles établissent un faisceau cohérent et significatif d'indicateurs.

Au cours de la réunion qui suit la visite, le médecin inspecteur du travail propose d'analyser la pénibilité du travail sur presse par un enregistrement téléométrique des fréquences cardiaques des opérateurs. Grâce à l'assistance technique d'un institut de médecine du travail, l'étude serait peu onéreuse et les résultats seraient chiffrés et présentés sous forme de graphiques (méthode Holter).

Le directeur demande à réfléchir, à consulter sa direction, mais a priori, la démarche ne lui disconvient pas. L'accord suit peu après et l'étude va pouvoir se dérouler pendant deux semaines. Les appareils d'enregistrement, les électrocardiogrammes intriguent et rassurent à la fois les opérateurs nus sur la sellette vis-à-vis de leurs collègues. La

direction qui suit l'étude de près a même fait dépêcher un responsable du service organisation et méthodes du groupe qui assiste au déroulement de toute l'opération.

L'étude

Le travail du poste étudié consiste à prendre dans un bac, à l'aide d'une pelle métallique, le mélange qui se présente sous forme de sable, à peser la matière, à déverser les produits dans un moule, à actionner la presse, puis à extraire la brique formée, en vérifier les cotes et à la déposer sur une palette. Le poids des briques fabriquées varie de 6,7 kilogrammes à 11,4 kilogrammes. Au cours des deux semaines consacrées à l'étude, la température était de 5 à 11 degrés, l'humidité relative de 38 à 60%, le bruit de 85 à 90 décibels et l'éclairage de 120 à 200 lux.

Puis, les résultats de l'étude sont là, étalés sur la table avec force diagrammes et graphiques : pour l'essentiel, ils confirment l'approche du médecin inspecteur et la mienne, à savoir que les plaintes sont bien fondées et qu'à partir des allures 110 et 120 pour les briques lourdes, les rythmes de travail causent une pénibilité excessive.

La direction, pugnace, s'accroche et contre-argumente : ce n'est qu'une étude ponctuelle. Suit toute une discussion sur la méthode Holter qui regroupe les temps de travail sans tenir compte des temps de récupération (à l'inverse de la méthode « REFA » utilisée en Allemagne), ainsi qu'une controverse sur la notion de stress interne ou externe à l'entreprise. Ce que reproche la direction à la méthode en cause, c'est d'enregistrer non seulement les efforts musculaires de l'ouvrier pour manipuler les briques réfractaires dans une ambiance donnée (thermique, climatique, sonore...), mais également toute une série de facteurs et d'influences externes à l'entreprise. Ce sont par exemple les facteurs émotifs de l'ouvrier, ce qu'il apporte de son histoire personnelle et qu'il ne peut évidemment pas laisser au vestiaire en entrant dans l'usine. Question : l'inquiétude de l'ouvrier pour son emploi menace ou pour son avenir professionnel bouché, est-ce interne ou externe à l'entreprise ? La discussion s'étire... Mais les faits sont là, toujours étalés sur la table.

Après un dernier tir de barrage « scientifico-technique », la direction finit par reconnaître l'évidence, c'est-à-dire la surcharge cardiaque au-delà de quarante battements par minute et accepte de considérer le problème posé par la fatigue supplémentaire due aux briques lourdes et à leur cadence de fabrication excessive. Elle propose d'améliorer le poste en réduisant les distances à parcourir par l'opérateur et à réévaluer les cadences établies à la prochaine fabrication de briques lourdes.

Mais proposition n'est pas réalisation. Quelques mois plus tard, j'adresse une lettre au directeur pour l'inciter à agir concrètement : « ... même si les facteurs stress interne ou externe à l'entreprise ne sont pas dissociables, cette étude met en évidence un coût cardiaque suffisamment caractérisé pour justifier une action préventive... »

L'année suivante, deux presses sont remplacées et aménagées de manipulateurs automatiques pour le retrait des briques de la presse, supprimant ainsi la fatigue liée au port des briques.

Chose surprenante, en dépit des plaintes des salariés, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de l'entreprise ne s'était jamais préoccupé de la question.

Bien souvent, les syndicats placent l'hygiène et la sécurité du travail au dernier rang de leurs priorités. Certes, cette tendance s'est quelque peu renversée, et on assiste, surtout depuis la mise en place des textes relatifs à l'élection du secrétaire du CHSCT et à la formation des membres, à une reprise en main du problème par les syndicats.

Le détournement des instances de représentation du personnel

[Retour à la table des matières](#)

La protection du salarié passe par la représentation collective. Il ne faut pas oublier que dans bon nombre de petites et moyennes entreprises, il n'existe ni délégués, ni comités, ni syndicats. Mais, lorsqu'elle existe, la représentation du personnel se contente souvent, comme on dit, « de préparer l'arbre de Noël », voire de détourner à d'autres fins les institutions représentatives du personnel. Dans cette catégorie, on trouve ce que l'on appelle les comités ou les délégués « bidon ». En voici deux exemples significatifs.

Un comité d'entreprise « bidon »

Développer, harmoniser, pourquoi pas ? Mais les bénéficiaires sont-ils toujours ceux que l'on croit ? Sans ressortir du tiroir les statistiques officielles qui indiquent une progression constante des listes non syndiquées et des syndicalistes dociles aux élections professionnelles, je vais vous conter ma rencontre avec un comité d'entreprise que les syndicalistes qualifient avec mépris de « comité bidon ».

Le mien, je l'ai vu à l'œuvre dans une entreprise moyenne du bâtiment située dans la Bourgogne profonde. Ils foisonnent dans cette profession où les salariés ont de grandes difficultés à s'organiser. Les candidats aux élections du comité avaient été désignés par les chefs de chantier. Aussitôt élus, ils s'étaient empressés de choisir comme secrétaire du comité un conducteur de travaux, membre du directoire de l'entreprise. Voici la lettre que m'a écrite ce secrétaire à la suite de mon refus d'autoriser le licenciement de dix salariés de son entreprise.

Monsieur,

En réunion du comité d'entreprise le mercredi 24 mars 1982, nous avons examiné vos décisions quant au plan de licenciement présenté par la direction de notre entreprise.

Le 26 février 1982, nous pensions que la survie de l'entreprise passait par le maintien du maximum de personnes qualifiées (effectif compatible avec le plan de charge du secteur maçonnerie) et le licenciement devait commencer par celui des manœuvres.

Le 9 mars, nous vous avons exprimé notre désir de voir conserver l'emploi de quelques-uns de nos meilleurs camarades de travail (ex : Jérónimo, Delors). Nous avons précisé que certains ouvriers de la liste ne semblaient pas du tout s'intéresser à leur travail et nuisaient fortement au bon esprit d'équipe, en faisant même attraper des crises aux chefs de chantier (ex : Mellouli, Gutierrez). Nous avons dû constater que vous n'avez pas tenu compte de cet avis. Nous regrettons cette position qui ne nous paraît pas réaliste quant à la survie de l'entreprise.

Nous ne nous sentons pas le courage (sinon l'héroïsme) à cinquante travailleurs par chantier à gagner la soupe de soixante, et nous craignons fort pour les emplois restants, surtout que les espérances de chantiers n'ont pas progressé pendant voire mois de réflexion et depuis votre décision.

La taille très réduite des chantiers à l'étude exige du personnel très qualifié, autonome et les manœuvres n'y sont plus employés.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le Secrétaire du CE

Cette intervention permet d'obtenir six licenciements supplémentaires. La suite des événements enseigne que le signataire encourage le licenciement de salariés de cinquante-quatre ans ayant jusqu'à neuf enfants à charge, pour protéger son propre emploi. Mais son licenciement est demandé trois mois plus tard ; l'orange est pressée. Malgré une enquête approfondie, je ne trouve pas d'intention discriminatoire dans la décision de l'employeur.

Début 1983, un syndicat CFDT s'implante timidement. La réaction est rapide : le licenciement du leader est demandé entre la date d'envoi de la désignation comme délégué syndical et la date de réception. Mon refus d'autorisation est confirmé par -le directeur départemental du travail. Le syndicat remporte les élections qui suivent et le délégué syndical devient secrétaire du comité.

En décembre 1983, dépôt de bilan et règlement judiciaire. Le syndicat prononce dix licenciements et sollicite ceux du secrétaire et du trésorier du comité. Le refus d'autorisation est suivi quelques semaines plus tard d'un procès-verbal pour embauchage de personnel sans autorisation !

Ce récit paraîtra trop moral à certains. L'histoire est pourtant authentique. Mais pour un comité bidon qui flanche, combien d'autres qui naissent ?

Assurément un nombre non négligeable, comme l'illustre cette autre affaire où l'on voit comment on peut tenter d'utiliser avec profit le Code du travail lorsque l'on est sans scrupules. On peut tenter, mais sans toujours réussir.

Une déléguée CGT.. de complaisance

[Retour à la table des matières](#)

Dans cet établissement hospitalier privé du Pas-de-Calais, spécialisé dans les soins aux enfants atteints de certaines malformations graves, Mme Voisin est une employée, placée sur un poste de « Faisant

fonction d'aide soignante-admission »(notez au passage le miracle de l'utilisation du personnel sous-qualifié dans les fonctions de soins, qui aboutit à cette formule à majuscule de « Faisant fonction »).

Elle se voit reprocher divers manquements tels que fumer dans la pouponnière ou mettre la radio bruyamment lorsque les bébés dorment. Les avertissements se succèdent, puis on décide de là mettre à une place qui lui convient mieux, celle d'agent de service. L'employée, furieuse de ce qu'elle considère comme une rétrogradation, refuse de changer de fonction.

Elle sait qu'il risque d'en résulter un licenciement. Elle vient donc se renseigner auprès des services de l'Inspection du travail, pour savoir si l'on autorisera son licenciement. Il lui est répondu que, sauf au cas où elle est salariée protégée, l'Inspection du travail n'a pas à autoriser un tel licenciement qui est soumis au contrôle a posteriori du Conseil des prud'hommes.

- Ah, salarié protégé, qu'est-ce que c'est ?

- Eh bien, par exemple, délégué du personnel, élu du comité d'entreprise ou délégué syndical.

- Je ne suis pas élue, dit l'employée [les élections des délégués du personnel et du comité d'entreprise ont eu lieu il y a quelques mois et elle ne s'était pas présentée]. Avez-vous l'adresse des syndicats ?

On lui donne l'adresse de l'union locale où se trouvent représentés tous les syndicats. Si elle veut se syndiquer, elle a ainsi le choix.

Deux jours plus tard, l'employeur qui vient d'envoyer à Mme Voisin une convocation à un entretien préalable à un éventuel licenciement, reçoit, datée du même jour que son propre courrier, une lettre de la CGT désignant l'employée comme déléguée syndicale.

Ainsi Mme Voisin qui, quarante-huit heures auparavant, ignorait tout des syndicats, qui n'a jamais milité ni même adhéré à l'un d'entre eux, a pu obtenir de la CGT une désignation pour représenter ce syndicat dans un établissement où il n'y a pas le moindre adhérent (car les

élections précédentes se sont faites avec des candidatures non syndicales exclusivement). Bien sûr, Mme Voisin n'avait pas l'intention de monter une section syndicale. Il est clair que son seul but était de rechercher une protection contre la modification de son emploi ou son licenciement.

Si ce cas n'est pas une généralité, il n'est pourtant pas rare. Les syndicats manquent peut-être de bras et font feu de tout bois, accueillant sans précaution toute personne qui se présente à eux pour obtenir un mandat de représentation et la protection qui l'accompagne. Mais bien souvent, ils y perdent en crédibilité - et parfois pour longtemps - dans l'entreprise où l'erreur a été commise.

Les employeurs, eux, viennent souvent à l'Inspection du travail pour raconter les malheurs qu'ils ont avec leur section syndicale, se plaignant des positions restrictives que leurs délégués prennent et des mouvements de personnel qu'ils suscitent à propos des horaires, des licenciements, des conditions de travail, des salaires... menant selon eux à la faillite de l'entreprise.

Dans ce petit jeu, il est souvent difficile de démêler le vrai du faux. On constate fréquemment que ces patrons ne sont pas pour rien dans les blocages du dialogue social qu'ils dénoncent (ils sont encore nombreux ces employeurs qui estiment qu'en affaires, la discrétion est de règle et que les informations données au comité d'entreprise doivent être distillées au compte-gouttes, certains ayant eu, il faut le reconnaître, des déboires à cause d'une diffusion imprudente des informations). Mais il m'arrive aussi trop fréquemment de rencontrer ces délégués ou ces sections syndicales « disciplinés » qui appliquent aveuglément dans leur entreprise les consignes syndicales extérieures, voire adoptent des comportements abusifs.

Les intérêts du syndicat avant ceux des travailleurs

Ici, il me faut décrire ce qui s'est passé il y a quelques années sur un chantier naval, où je fis l'amère expérience de la manière dont parfois le syndicalisme s'exprime, aux confins de la politique et d'un corporatisme à courte vue. Ce sont des situations qui existent, même si elles sont plus rares qu'on veut bien le dire, même si les sections syndicales ne sont pas dans leur majorité l'œil de Montreuil ou de la rue Lafayette (sièges de la CGT et de la CFDT).

Voici donc une histoire en trois épisodes qui s'est déroulée de 1981 à 1985 sur le littoral méditerranéen.

La « période rose »

[Retour à la table des matières](#)

Jusqu'en 1982, le port n'a pas connu de gros problèmes d'emploi. Certes, l'activité des chantiers navals, en « dents de scie », provoque nécessairement une succession de périodes de sous-emploi pouvant donner lieu à des mesures de chômage partiel, et de surcharge entraînant des heures supplémentaires et le recours au travail temporaire.

Dans quelques entreprises, cette situation bien connue des partenaires sociaux a permis la conclusion d'accords collectifs en vue de favoriser la récupération systématique des heures supplémentaires et d'éviter le recours excessif au chômage partiel, financé par l'État donc par le contribuable.

Dans beaucoup d'autres, cependant, la CGT, organisation syndicale largement majoritaire au port, a longtemps privilégié le thème de la progression puis du maintien du pouvoir d'achat par rapport à celui de l'emploi. Cette démarche, compréhensible en période de plein emploi, a cependant conduit à l'adoption de « réflexes » syndicaux, impliquant

un véritable assistanat de la part de l'administration du travail, sommée d'intervenir dans trois cas :

- financer le chômage partiel, à défaut de récupération des heures supplémentaires, et, sur ce point, en complet accord avec les employeurs,

- participer aux négociations salariales, qui s'achèveront souvent par un compromis ambigu pouvant facilement donner lieu à conflit les mois suivants, à une date tactiquement choisie,

- sanctionner les abus les plus criants en tous domaines, mais avec réticence en matière de durée du travail, car les heures supplémentaires, même effectuées en nombre excessif, assurent aux travailleurs un surplus salarial.

« Halte à la casse »

[Retour à la table des matières](#)

L'été 1982 marque l'apparition dans les chantiers navals des premières difficultés graves d'emploi. Cette situation nouvelle me conduit à autoriser trente-huit licenciements économiques dans une grande entreprise de réparation navale, au vu d'un dossier ne prévoyant aucun licenciement « sec », sous réserve que les salariés concernés admettent les mesures prévues dans le plan social : préretraites, reclassements, actions de formation.

L'autorisation donnée crée, début septembre, une véritable explosion sociale, conduisant au blocage du port pendant plusieurs semaines, à l'initiative de la CGT. Soupçonné d'avoir adopté un comportement délibérément anti-cégétiste, je rappelle que cette décision, arrêtée en accord avec le directeur départemental du Travail, peut faire l'objet d'un recours.

A quelques mois d'élections difficiles pour la municipalité, le ministère de la Mer, inquiet de ce soudain « raz de marée social », presse alors le ministère du Travail d'annuler la décision prise, avant même

que les services extérieurs aient pu justifier leur position, puis dépêche sur place un envoyé spécial, chargé « d'éteindre l'incendie ».

Un accord, reprenant pour l'essentiel le contenu de la demande de licenciement, sera rapidement conclu à la sous-préfecture. Cet accord prévoit en particulier le renoncement de l'entreprise à engager un recours devant le tribunal administratif, à l'encontre de la décision ministérielle. « Halte à la casse ? » À ce moment précis, il est permis de le penser. La CGT et ses adhérents crient victoire.

... Victoire éphémère, car les événements de septembre n'ont malheureusement pas permis de trouver de solution de nature économique à la crise des chantiers navals.

« Casse à la halte »

[Retour à la table des matières](#)

À la fin de l'été 1982, deux autres entreprises de réparation navale avaient envisagé le dépôt d'une demande de licenciement économique. Quinze jours après la décision ministérielle, ces entreprises donnent la préférence à la solution du dépôt de bilan.

Face à une situation économique difficile, le patronat découvre la supériorité du droit commercial par rapport au droit du travail. En effet, en cas de dépôt de bilan, les licenciements économiques ne sont pas soumis à autorisation préalable, mais à une simple information de l'inspecteur du travail. Le salarié est perdant, car son licenciement ne s'intègre plus dans un plan social, soumis au contrôle de l'administration.

Ne voulant pas perdre la face auprès des travailleurs, la CGT obtient, par le jeu du rapport de force qui lui reste favorable sur le plan social sinon économique, le « gel » des licenciements décidés par les syndicats. Cette « invention » juridique permet à la CGT de faire croire aux salariés qu'elle a, comme précédemment, obtenu l'annulation de leurs licenciements. En réalité, les contrats de travail des salariés acceptant de bénéficier d'une action de formation sont seulement main-

tenus jusqu'à l'issue de cette formation. Dans les faits, beaucoup se décourageront et quitteront le port au cours des mois suivants. Les dépôts de bilan seront suivis d'une liquidation des biens des entreprises et d'une restructuration. Seul le personnel non licencié poursuivra son travail au sein de la nouvelle structure juridique.

De plus, le ralentissement de l'activité des chantiers navals se révèle durable, et le décalage entre les intérêts de la CGT et ceux des travailleurs s'approfondit au cours des années suivantes. Le droit commercial continue de faire des ravages, malgré le nouveau slogan imaginé par le syndicat : « Casse à la halte. »

En 1984, échaudé par le précédent de 1982, je refuse à deux reprises quarante-six licenciements dans une autre entreprise de réparation navale, sous-traitante de l'arsenal. La CGT manifeste ouvertement sa satisfaction. Mais l'entreprise, au sein de laquelle n'ont pu être négociées des solutions appropriées de traitement social d'un problème économique réel, dépose son bilan à son tour. Le tribunal de commerce prononce la liquidation des biens sans reprise d'activité, en mai 1985.

Pourtant, la technique des « congés de conversion » -appliquée aux chantiers navals par voie d'accord entre le CNPF d'une part, la CFDT, FO, la CFTC et la CGC d'autre part -ouvrait la possibilité d'une régulation sociale, car intervient en amont le contrôle classique de l'emploi qui comporte une vérification minimale par l'Inspection du travail des motifs économiques invoqués et de leurs conséquences sociales.

Contrairement à l'attente générale, lorsque la principale entreprise du port jusqu'alors épargnée, grâce notamment au versement prolongé d'indemnités de chômage partiel par l'État, est à son tour admise au bénéfice de la liquidation des biens au printemps 1985, le mécontentement des travailleurs ne s'exprime plus qu'à l'occasion de quelques « actions-commando », à l'initiative du syndicat. Les salariés viennent par ailleurs se renseigner à l'Inspection du travail sur les modalités de mise en oeuvre des congés de conversion qui leurs sont proposés...

Le syndicat, défenseur des intérêts des travailleurs ? Ce qui était vrai en matière de salaires en 1981 semble ne plus l'être en 1985, sur le plan de l'emploi, du moins dans l'exemple choisi.

Raison de plus d'espérer le regain d'un syndicalisme qui saurait prendre en compte les intérêts de ses adhérents plutôt que ceux de la seule organisation.

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 8

Du côté des employeurs : paternalisme

[Retour à la table des matières](#)

Les représentants des salariés contribuent donc parfois à rendre impossible l'établissement de relations équilibrées au sein de l'entreprise, qui supposeraient que les intérêts des salariés soient authentiquement exprimés et défendus.

Pourtant, les obstacles que l'on rencontre à l'instauration d'un tel équilibre ne proviennent pas le plus souvent des délégués ! Le chef d'entreprise en est juridiquement et dans la réalité le maître. La conjoncture économique donne toute sa force à ce pouvoir, qui s'exprime souvent par des licenciements, des restructurations, des fermetures d'établissements.

Les salariés et leurs syndicats ont conquis au fil de l'histoire la possibilité de se constituer en des contre-pouvoirs qui demeurent menacés, contrecarrés par les employeurs. Bien rares en France sont les entreprises où la négociation avec des partenaires syndicaux représentatifs est vraiment tenue pour souhaitable et nécessaire ! Au contraire, j'ai observé, et j'observe encore dans nombre d'entreprises petites ou

moyennes des comportements d'employeurs qui interdisent que l'on puisse aboutir à une relation négociée dans laquelle les intérêts des salariés auraient leur place.

Héros tonitruants, campés sur leur pouvoir, les chefs d'entreprise résistent de plusieurs manières. Il y a d'abord la longue tradition paternaliste qui veut qu'en octroyant des avantages sociaux modestes et en affichant un comportement généreux, le chef d'entreprise, le « patron », impose une image de père qui peut susciter l'adhésion sans qu'aucune concession tenant à l'exercice du pouvoir n'ait été faite. Cette tradition connut de grandes heures, notamment avant la dernière guerre, lorsque l'absence de règles de protection sociale (pas de Sécurité sociale, pas de conventions collectives, pas de comité d'entreprise) permettait au patron d'attribuer à sa seule magnanimité l'octroi des avantages sociaux.

L'actualité place désormais l'emploi au cœur des inquiétudes. Et ce sont ces inquiétudes qui ravivent aujourd'hui le paternalisme patronal. « En adhérant à mes décisions, à mes projets, à mes valeurs, vous sauvez l'entreprise, dit alors l'employeur, et vous vous protégez contre le chômage, la mort sociale, les licenciements qui frappent les entreprises trop turbulentes. »

Mais racontons à présent l'édifiante histoire de l'entreprise de John Llity, abatteur de poulets au cœur de la Bretagne.

Bataille à Llity-ville

[Retour à la table des matières](#)

« Llity-ville », commune de deux mille habitants, est distante de la côte de trente kilomètres. Son surnom lui vient de son maire, John Llity, dit J.L., qui est également le président-directeur général de la SA Llity, abattoir de poulets occupant plus de 600 salariés.

L'entreprise travaille essentiellement à l'exportation, ce qui ne signifie pas que l'entreprise soit dans son ensemble tournée vers l'extérieur. Quand J.L. est accusé de contrôler la ville, il répond avec sim-

plicité : « Oui, ce sont mes ouvriers qui ont refait la place. Et alors, c'est défendu qu'un chef d'entreprise fasse économiser des sous à sa commune ? » Autre signe particulier, J.L. possède une grande famille. Sa femme dirige Les Granits de Llity-ville, son frère (ancien parachutiste) est responsable de la production de l'abattoir. Deux frères sont, l'un boucher, l'autre notaire, sa sœur restauratrice, et sa belle-sœur secrétaire de mairie. Tous travaillent à Llity-ville.

J.L. est proche de ses salariés : ses notes de service sont signées « Le patron » et, lorsque, en 1981, à la suite de la pollution de la rivière voisine par l'abattoir, les services de l'environnement ont imposé une extension de la station d'épuration, J.L. a organisé un « grand meeting de soutien à la SA Llity » sous les halles de la ville. Trois mille personnes étaient présentes, ouvriers de l'usine, éleveurs de poulets, commerçants, élus locaux et même des dockers venus d'un lointain port de commerce.

En février, l'inspecteur du travail précédent a dressé un procès-verbal pour infraction à la durée du travail. Il ne s'est évidemment rien passé : l'absence de syndicats au sein de l'abattoir attestait alors de l'efficacité de relations sociales paternalistes, qui semblaient pouvoir se perpétuer encore cent ans... Jusqu'au 16 mars 1984, vendredi noir pour les « Llity ».

Llity-ville, le 16 mars 1984

Ce jour-là, l'abattoir dépose son bilan. Un éleveur s'adresse le soir à la foule devant le tribunal de commerce : « J.L. est encore au tribunal pour régler les formalités. Il est très courageux. Il a été très touché du soutien que vous lui avez apporté. Demain, nous reprendrons le boulot en nous serrant les coudes. »

Lorsque, en 1983, l'entreprise avait été contrainte de recourir au chômage partiel, le personnel avait compris que l'abattoir commençait à « battre de l'aile ». Mais pas au point de penser qu'un an plus tard, le dépôt de bilan ferait s'envoler plus de cent emplois.

Début avril, J.L. adresse aux ouvriers un questionnaire sur la situation de chacun, qui commence par la formule : « Vous savez que je

vis des jours pénibles qui vont encore s'amplifier par le fait même que je suis dans la triste obligation de me séparer d'un certain nombre d'entre vous », et se termine par : « Merci de m'aider à traverser ces très mauvais moments ». Signé : « Le patron ». Je suis alerté par l'union locale CFDT car il est aussi indiqué en post-scriptum : « Les personnes qui n'auront pas répondu seront considérées comme non intéressées par le maintien de leur emploi. »

L'établissement de la liste des licenciés, à partir de ce questionnaire, provoque une secousse dans l'entreprise. Comme prévu, seuls les ouvriers habitant dans la commune sont relativement épargnés. De plus, quelques licenciements non économiques interviennent pour « absences répétées du poste de travail », et « infraction à l'interdiction de fumer dans l'entreprise ». Sept mois plus tard, le Conseil des prud'hommes estimera que ces licenciements ont été prononcés sans cause réelle et sérieuse, le véritable motif de la sanction étant : « Se rend trop souvent aux toilettes et s'y retrouve pour fumer », alors que le règlement intérieur prévoyant l'interdiction de fumer n'était pas affiché au moment des faits.

Le « système Llity » se lézarde pour la première fois, et ce qui paraissait impossible quelques mois auparavant se produit : la naissance à Llity-ville du syndicalisme, cent ans après la première loi sur la liberté syndicale. FO nomme un délégué syndical le 11 avril, la CFDT le 12 et la CGT le 13. Le 18, la Confédération des syndicats libres (CSL) désigne à son tour un délégué, avec l'appui implicite de la direction.

Un fait nouveau se produit lors de l'élection des délégués du personnel organisée au mois de juillet : la CSL obtient quatre sièges (183 voix), la CGT, FO et la CFDT, chacune un siège (72, 64 et 51 voix). Dans ma naïveté, je pense avoir assisté à un passage subit des établissements Llity du passé au présent, en application de la formule : « Tout va (tôt ou tard) pour le mieux dans le meilleur des mondes. »

Llity-ville, le 12 octobre 1984

J'apprends par la CGT que quarante salariés viennent d'être embauchés, principalement dans le cadre de contrats de travail à durée

déterminée de deux mois. À deux exceptions près, le personnel licencié en avril n'a pas été repris. Ainsi que le souhaite la CGT, procès-verbal est dressé. En effet, dans l'année qui suit un licenciement économique, la loi impose à l'employeur de demander une autorisation administrative pour embaucher du personnel, si c'est pour une durée supérieure à un mois. Le but de cette règle étant de favoriser le réembauchage des anciens salariés licenciés.

Je réfute l'argumentation de l'entreprise, selon laquelle la nouvelle société, qui a repris en location-gérance depuis le mois de juin le fonds de commerce et d'industrie ainsi que le personnel de la SA, n'est pas concernée par les licenciements d'avril.

Ce procès-verbal ne modifie pas pour autant l'attitude de l'employeur, en l'absence de réaction de la part du personnel. Apparemment, la prise de contrôle de l'entreprise en septembre, par un important négociant international, n'a rien changé. Et ce, malgré les paroles de J.L. : « En plein naufrage, le président est venu à notre secours. Il nous a lancé une bouée, puis nous a accueillis dans son organisation. »

Llity-ville, le 25 juin 1985

J.L. m'a demandé l'autorisation de licencier pour faute le représentant syndical CFDT au comité d'entreprise. La négligence de l'intéressé, qui aurait, selon l'employeur, oublié de remettre en marche la station d'épuration, était de nature à provoquer « une véritable catastrophe écologique par pollution des rivières » !

La faute est discutable, la discrimination probable, ce qui me permet de refuser le licenciement. J'appuie aussi ma position sur une décision du Conseil des prud'hommes du 13 juin 1985 donnant gain de cause au délégué qui avait demandé le paiement des « heures de permanence » effectuées par les ouvriers d'entretien le dimanche. « Servitude de travail librement consentie par les salariés lors de l'embauche », selon l'employeur. « Application de la convention collective », répond le tribunal. Notez que cette position n'a pas été étendue aux autres ouvriers d'entretien, ce qui d'ailleurs n'a pas suscité de réaction de la part des intéressés.

Mais le délégué CFDT est fatigué par la guérilla que la direction mène contre lui depuis la date de sa nomination et, malade, ne pense pas reprendre le travail avant plusieurs semaines. La section syndicale CFDT risque de tomber malade à son tour.

Llity-ville, le 28 juin 1985

Le Conseil des prud'hommes se prononce sur les conséquences d'un changement de poste de travail refusé par le délégué syndical FO en janvier 1985. À l'époque, j'étais intervenu pour indiquer à l'employeur que la démission ne doit pas être équivoque, et qu'il doit faire appel à l'inspecteur du travail, en cas de modification substantielle du contrat de travail d'un délégué. Une action judiciaire ayant aussitôt été engagée par le syndicat FO, la direction avait répondu qu'elle estimait probable que le tribunal, dans sa sagesse, ne considérerait pas l'affaire de façon aussi manichéenne que j'avais pu le faire.

Le Conseil des prud'hommes ordonne pourtant la réintégration de l'intéressé qui, dit-il, « était attaché, tant professionnellement que syndicalement à la maison Llity ».

Je dresse procès-verbal pour entrave à la liberté syndicale, mais le délégué FO est déjà usé par tant de contentieux, et l'union locale n'est pas suffisamment structurée pour assurer un soutien durable de la section syndicale.

Llity-ville, le 5 juillet 1985

Nouvelle élection de délégués du personnel. La presse titre : « Raz de marée de la CSL ». Participation exceptionnelle de 91% des votants au premier collège, 100% au deuxième collège. Avec 82% des voix, la CSL place cinq délégués au collège ouvriers et un sixième au collège cadres. FO avec 9,6% des voix, la CGT avec 2,5% et la CFDT avec 1,5% ne seront plus représentés. Après une année de syndicalisme, le syndicat autonome renforce son audience, ce qui marque le retour à des relations sociales strictement paternalistes.

« Llity-ville, petite cité de caractère », est-il indiqué dans les guides touristiques. « Petite ville de mauvais caractère », corrige ironiquement le délégué CFDT...

« Je compte sur vous tous »

[Retour à la table des matières](#)

Cette histoire révèle que la tradition paternaliste s'élabore le plus souvent sur des échecs. Les entreprises n'ont plus toujours les moyens d'obtenir l'adhésion aveugle que suscitaient certains patrons de l'ancien temps. Quand on licencie, il est difficile d'éviter toute contestation ! À moins que l'on s'y prenne avec l'admirable subtilité dont fit preuve le directeur du personnel de la filiale française d'une très importante et prestigieuse multinationale américaine qui adressa à tous ses salariés la lettre suivante à l'automne 1985 :

La situation économique s'est très sensiblement dégradée depuis plusieurs mois, et la société Hepa aujourd'hui n'est pas épargnée. Notre croissance 1986 dépendra des commandes prises au second trimestre 85 ; elle sera donc très faible comme vous le savez tous ; la baisse du dollar aura par ailleurs un effet défavorable sur nos dépenses locales. Hepa a déjà agi en conséquence, de manière à viser un objectif : ne pas nous retrouver dans l'obligation de licencier, ce que la plupart de nos concurrents ont déjà été amenés à faire.

Des programmes d'économie importants ont déjà été mis en place dans tous les pays et touchent tous les secteurs de notre compagnie. Les embauches sont limitées à quelques postes clefs pour le futur d'Hépa. Un programme de réduction des salaires est en place dans la plupart des pays et en France, le salaire des managers et du personnel transféré a été réduit de 5 à 10% à compter du 1er août.

L'autofinancement reste pour Hepa fondamental. C'est le gage d'une saine gestion et de notre indépendance. Même si la progression de nos revenus se ralentit en 1986, il faut conserver notre capacité d'investir, source de notre reprise de progression, garantie de notre futur à tous et des emplois que nous continuerons à créer.

Aujourd'hui, il faut faire face à cette vague désagréable et Hepa doit compter sur la détermination de chacun de ses 80 000 employés.

Nous envisageons, pour la fin de l'année 85, quatre jours de congés sans solde. Nous en avons discuté avec vos représentants et je vous demande d'adhérer sans réserve à ce plan qui est basé sur le volontariat. Si l'un ou l'une d'entre vous se trouve dans une situation telle qu'il ne puisse accepter ce plan, adressez-vous au service du personnel qui a reçu mission d'étudier les cas les plus difficiles.

Remplissez le document ci-dessous et retournez-le au département du personnel avant le 4 octobre.

Nous avons aujourd'hui l'occasion de montrer l'attachement que nous portons à notre Société.

Est-il utile de vous dire que je sais que notre motivation est le meilleur atout d'Hépa et que je compte sur vous tous.

À une première lecture de cette lettre, l'on peut penser : un effort est demandé aux salariés, ils sont libres de ne pas y consentir. Rien là de si criticable.

Mais regardons-y de plus près : celui qui envisagerait une réponse négative au questionnaire est fortement invité à étudier au préalable avec le service du personnel une solution adaptée à ses éventuelles difficultés financières (sans doute une imputation différée de la retenue de salaire). Le préjudice financier pourrait comme cela être atténué par une solution ponctuelle tenant compte de chaque cas particulier. Mais tout cela doit aboutir, comme le texte l'exprime de façon implicite, à un oui final, quasi unanime.

Qu'en sera-t-il pour ceux qui auront l'outrecuidance de retourner le questionnaire en répondant « non » ? Nul doute que leur carrière n'en sera pas favorisée au mieux, et au pire qu'ils feront l'objet d'un processus inévitable d'exclusion. Processus qui, de pression en pression, les conduira à quitter l'entreprise.

Précisons que cette lettre a été adressée à l'Inspection du travail sous pli anonyme. Dans cette grande entreprise où la politique sociale est par ailleurs remarquable, où le dialogue paraît libre et ouvert entre salariés, représentants du personnel et dirigeants, la seule personne qui se soit manifestée à l'Inspection du travail n'a pas osé dire son nom ! Ceci en dit long sur les limites du dialogue, sur la force de l'adhésion exigée des salariés aux volontés des dirigeants de l'entreprise.

Les chevaliers du XXe siècle

[Retour à la table des matières](#)

Mais il me faut aussi parler, à présent, d'un autre phénomène. Je l'ai découvert la première fois en visitant un chantier de construction de la société Barig, en banlieue parisienne.

Sur la terrasse du bâtiment en chantier, j'observe un ouvrier qui fait un travail de finition en maçonnerie : il se tient en hauteur, sur une seule planche, les bras en l'air. Comme je fais remarquer au chef de chantier que cette posture est dangereuse, il me dit :

- Oh mais lui, c'est un chevalier à trois étoiles. Il sait bien qu'il ne devrait pas faire cela. Je vais lui dire d'arrêter tout de suite, et il le fera : il sait que, sinon, je pourrais lui faire sauter une étoile.

Chevalier ? Trois étoiles ? Dans quel monde suis-je donc entré ? J'effectue une petite enquête, qui m'amène à cette extraordinaire découverte : il existe dans cette entreprise comme dans quelques autres, des « ordres de chevaliers », qui rassemblent des employés d'élite dans un véritable culte de l'entreprise !

La société Barig est une entreprise de bâtiment de quelques milliers de salariés, très performante et d'une exploitation largement bénéficiaire, ce qui est exceptionnel dans le marasme que connaît actuellement la profession. Son président-directeur général, qui a donné son nom à la société, fait figure de chef charismatique. Il a fondé un ordre de chevaliers et lui a donné un règlement, dont un des articles précise... que le PDG peut modifier tous les autres à chaque instant.

Les meilleurs ouvriers se voient proposer d'être membres de l'ordre. Un insigne leur est attribué, ils participent à des banquets et à des réunions qui ressemblent à des cérémonies. Ils ne tirent de leur insigne et de leurs étoiles aucun avantage matériel, au moins direct : pas d'augmentation de salaire ni de prime supplémentaire. Ils pensent être les gardiens d'un savoir-faire, d'une compétence que le patron en personne a reconnus.

Il est utile de préciser que dans cette entreprise, un syndicat règne en maître, jouissant des faveurs manifestes du dirigeant : il s'agit de Force ouvrière, dont les militants les plus zélés se recrutent dans la maîtrise. L'ordre et le syndicat sont deux moyens pour le PDG de maintenir un pouvoir sans partage.

Dans une blanchisserie industrielle de 2 000 salariés groupés en plusieurs unités, la société Helia, j'ai retrouvé une organisation semblable. Visitant une de ses usines, je rencontre le chef du personnel qui après la présentation de l'entreprise me montre fièrement un insigne bicolore : « ... et nous avons les chevaliers d'Helia ! »

Il m'explique comment on devient chevalier. La décision est prise lors des comités de direction hebdomadaires : est désigné celui ou celle qui a fait pour l'entreprise un acte sortant de l'ordinaire. Le chef du personnel insiste : il ne s'agit pas de récompenser ceux qui travaillent mieux que les autres, mais ceux qui, par une action exceptionnelle, ont manifesté un attachement hors du commun à l'entreprise. Il cite le dernier cas, celui d'un ouvrier qui est allé servir un client dont la commande était en retard, un vendredi soir à 19 heures.

Là encore, aucun avantage matériel pour les « chevaliers ». Seulement le port d'un insigne, quelques réunions et repas : la fierté d'être reconnu par la direction semble là aussi être un moteur suffisant de l'institution.

La blanchisserie Helia a connu des moments difficiles : la CGT y a été fortement implantée et y a mené de durs conflits, avec occupation de la principale usine. À présent, le climat est serein. La CGT est minoritaire et reste sur la défensive. Son délégué syndical présente des

revendications très modérées, sur les salaires (qui sont assez bas comme dans toute la profession, et de plus en plus individualisés) et sur les conditions de travail. Le syndicat dominant est un syndicat « indépendant » lié avec la CSL. Je rencontre également son délégué syndical. Il n'a rien à me dire, si ce n'est que tout va bien...

La direction de la blanchisserie est parvenue à constituer un solide « esprit maison ». La création de l'ordre des chevaliers a été le couronnement de cette politique sociale. Dans ce dernier cas, aucune trace de culte de la personnalité, si visible dans la société Barig. Il n'est même pas question d'un savoir-faire professionnel à préserver. L'insigne vient récompenser les seuls actes de dévouement à l'entreprise et à sa direction.

John Llity sut anéantir très vite la contestation, la multinationale américaine sait en empêcher l'émergence elle-même. D'autres vont plus loin et organisent le culte des dirigeants sur le modèle des ordres des chevaliers médiévaux !

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 9

Du côté des employeurs : répression

[Retour à la table des matières](#)

D'autres employeurs ne savent qu'entretenir, au besoin par la violence, de petites guerres où s'épuisent les forces des combattants. Ces petites guerres peuvent durer des mois ou des années et s'achèvent en général par la victoire du patron, néanmoins exténué par la lutte et... financièrement affaibli par le paiement de gros honoraires aux avocats spécialisés.

De ces petites guerres, je veux vous livrer trois exemples, dans des établissements aussi différents qu'un restaurant, une imprimerie ou une entreprise de maintenance industrielle.

Partons au cœur de Paris, et observons les relations entre M. Charles, président-directeur général d'un grand restaurant du siècle des lumières et ses salariés.

Guerre entre les couverts

[Retour à la table des matières](#)

Dans ce restaurant, la violence semble être le mode naturel de résolution des conflits. Les choses ont commencé à l'automne 1984. La direction du restaurant a changé et a décidé d'élever l'établissement à une catégorie supérieure. L'ancienne équipe des salariés a conservé sa place, mais accepte mal de voir ses habitudes quelque peu bouleversées. L'embauche de nouveaux salariés soigneusement choisis par la direction n'a pas arrangé les choses, au contraire. Les représentants du personnel, désireux de jouer leur rôle à fond et n'arrivant pas à établir le dialogue avec leur nouvel employeur, en ont fait l'expérience à plusieurs reprises.

Les faits ci-dessous sont tirés des nombreux courriers adressés à l'Inspection du travail par les représentants du personnel.

18 janvier 1985.

Quelques salariés de l'établissement parlent entre eux du fait que la loi sur la mensualisation n'y est toujours pas appliquée. M. Denis, le directeur, intervient alors pour les faire taire. Quelques instants plus tard, il lance le verre de pastis qu'il était en train de boire au visage de M. Albert, serveur de longue date dans cette maison, délégué syndical et du personnel. Il lui dit : « Je vous casserai la gueule avant de partir d'ici. »

23 janvier 1985.

M. Albert veut s'informer du nombre de couverts faits dans la semaine, considérant qu'il s'agit d'une de ses prérogatives de représentant du personnel. Pour cela, il tente d'entrer dans la cuisine où l'information est affichée, mais le cuisinier s'y oppose. M. Charles, le PDG, arrive sur ces entrefaites et le lui interdit également. Il plaque M. Albert contre le monte-charge de la cuisine et le secoue violemment. M. Bernard, serveur depuis cinq ans et délégué du personnel

suppléant, veut intervenir. M. Daniel, maître d'hôtel récemment embauché, le retient de le faire en le menaçant de lui « casser la gueule ». M. Charles finit par se calmer.

En fin d'après-midi, j'effectue une visite pour intervenir sur des problèmes spécifiques à la catégorie des « étagers », et sur la question brûlante de l'application de la loi sur la mensualisation.

Quelques heures plus tard, ayant fini son service, M. Albert descend au vestiaire pour se changer. M. Denis le rejoint et, sans explication, le frappe violemment au visage et lui donne des coups de pied au bassin.

9 février 1985.

M. Bernard est insulté par M. Daniel. Ils montent au premier étage du restaurant alors fermé à la clientèle pour s'expliquer. M. Daniel commence à frapper M. Bernard qui, se défend. Blessé au bras et au visage avec un tire-bouchon, M. Bernard appelle la police.

Fort irrité par cette initiative, l'arrivée de la police ayant produit le plus mauvais effet dans son établissement, l'employeur demande l'autorisation de le licencier à l'Inspection du travail. Il lui est opposé un refus. Aucune autre sanction ne sera prise, même envers M. Daniel, salarié non protégé, qui a provoqué l'altercation.

23 février 1985.

M. Francis, serveur récemment embauché et M. Émile descendent au vestiaire. M. Francis sort de son sac un morceau de câble électrique de deux centimètres de diamètre et le brandit contre M. Émile, alors qu'aucune dispute n'a eu lieu entre eux. M. Émile réagit en lui assenant un coup de sabot sur la tête. L'intervention de leurs collègues et de la direction met fin au conflit.

13 mars 1985.

M. Albert emprunte à M. Gérard, serveur récemment embauché, des serviettes pliées pour refaire son rang, c'est-à-dire remettre en or-

dre les tables dont il a la responsabilité. M. Gérard lui fait cette réflexion : « Au lieu d'aller à des réunions, tu ferais mieux de plier des serviettes. »

Quand M. Albert termine son service, M. Gérard l'attend au vestiaire et veut l'entraîner hors du restaurant pour se battre. Un maître d'hôtel arrive et les sépare.

1er juin 1985.

Une altercation a lieu entre M. Albert et Mme Hélène, serveuse. Celle-ci va se plaindre au chef-cuisinier qui vient gifler violemment M. Albert.

6 juin 1985.

M. Ignace, maître d'hôtel, donne du travail à faire à M. Albert hors de son rang. Celui-ci refuse. M. Ignace l'attrape, le bouscule et veut le frapper. Le directeur intervient pour les séparer.

En septembre 1985, j'attends le prochain round...

Voici maintenant une autre petite guerre, moins anarchique, qui opposa un ancien boxeur patron d'une imprimerie, à deux salariés qui auront l'audace de se porter candidats aux élections des délégués du personnel.

Libres élections... et K.O. par abandon de deux délégués

[Retour à la table des matières](#)

Qui aurait pu se douter que dans cette paisible imprimerie de l'Oise, le seul fait pour des ouvriers de demander l'élection des délégués du personnel déclencherait une véritable tempête ? Et qu'au terme d'une cascade de procédures, deux délégués viendraient, après avoir jeté l'éponge, me demander d'autoriser leur licenciement pour motif économique pour couvrir une retraite douloureuse ?

M. Barnes, qui dirige cette entreprise de 26 salariés, est un ancien boxeur qui a gagné ses titres à la force de ses poings. S'il paraît calme et pacifique, tel un champion recyclé, il faut toutefois se méfier : « Faut pas trop me chatouiller, monsieur l'inspecteur », lancera-t-il dans la mêlée juridique qui suivra la demande d'élection des délégués du personnel.

En tout cas, Alain et Dominique, monteur offset et maquettiste, ne savent pas à quelle épreuve ils se préparent le soir où ils vont retrouver des copains syndiqués d'une imprimerie de la région pour leur confier leurs inquiétudes. En effet, à l'automne, l'imprimerie semble dans une passe difficile. Le chef d'atelier est licencié pour un motif plus ou moins économique. La direction ne cesse de renforcer sa surveillance et les avertissements commencent à pleuvoir. « Vous n'avez qu'à demander les élections de délégués, la loi est pour vous et le syndicat vous soutiendra », conseille le syndicat des travailleurs du livre, interrogé par Alain et Dominique.

Les adversaires sont en place : Fédération des travailleurs du livre contre ancien boxeur antisyndical. Le compte à rebours est inexorablement lancé

Le round d'entraînement

7 décembre. La Fédération du livre écrit à M. Barnes pour lui demander d'organiser les élections prévues par la loi. Mais le président-directeur général a senti venir le vent et devance d'une journée le coup de gong. Il met Dominique à pied le 6 décembre pour une journée, en raison de la mauvaise qualité de son travail. Façon de démasquer l'adversaire qui n'était pas déclaré officiellement candidat. Il est vrai que l'incognito des candidats est vite levé lorsque 26 personnes travaillent dans les mêmes locaux, se connaissent depuis longtemps, et ce, malgré la discrétion recommandée par le syndicat en attendant que la date des élections et leurs modalités soient fixées.

Comme c'est souvent le cas, la phase de préparation des élections traîne pour de multiples prétextes, comme si l'échauffement préliminaire était indispensable. Je suis obligé d'intervenir, la veille de Noël, pour faire accélérer l'application de la loi.

Premier round : le combat commence

29 janvier. Alain et Dominique se portent officiellement candidats CGT aux yeux de tous leurs camarades comme de la direction. Celle-ci ne perd pas de temps pour répliquer à sa manière en frappant un grand coup : le lendemain, M. Barnes fait appeler Dominique et lui déclare : « Je te licencie parce que tu es passé derrière moi. Si tu avais un problème, il fallait venir me voir tout droit. » Quelques jours après, M. Barnes me demande l'autorisation de licencier Dominique pour la mauvaise qualité de son travail. Dans l'élan, deux mesures valent mieux qu'une : une partie du personnel a été augmentée de 2%.

Mon enquête commence : interrogatoire de presque tout le personnel, questions sur le prétendu mauvais montage d'un cliché offset par Dominique. Cette enquête s'éclaircit rapidement : le prétexte donné par la direction apparaît lié aux élections.

Je signifie un refus d'autorisation le 28 février. Dominique ne sera pas licencié et pourra se présenter aux élections. Sourire de Dominique gonflé à bloc par l'espoir de remporter ces élections dont tous ses collègues parlent.

Deuxième round : le choc électoral

Les élections ont été reportées en attendant ma décision et tardent encore pour des prétextes techniques. Enfin, le jour des élections est fixé pour le 21 mars, le jour du printemps ! Mais depuis trois mois qu'elles traînent, M. Barnes a su profiter du délai pour faire mûrir la situation, notamment par une propagande efficace auprès du personnel autour du thème : « Si la CGT entre dans l'entreprise, on coule

Regardez, ça va déjà bien mal... »

Le 21 mars, jour du premier tour, Dominique et Alain ne sont pas élus, le quorum n'étant pas atteint faute d'un nombre de votants suffisant. Amère déception d'un côté, première victoire de l'autre.

Troisième round : une éphémère victoire

La reprise est attendue dans la fièvre qui monte. En effet, conformément à la loi, le second tour est prévu quinze jours plus tard. M. Barnes a réussi à trouver deux candidats « libres » pour le représenter et croit être assuré d'emporter le score nécessaire grâce aux indécis.

Le 4 avril, coup de théâtre : la mêlée est totale. Listes, collègues, bulletins, candidats, par inexpérience tout le monde mélange un peu. Mais une chose inattendue devient sûre : le bureau de vote déclare Dominique élu comme titulaire et Alain comme suppléant ! La victoire de la CGT semble acquise grâce à sa liste panachée de candidats librement « pilotés » par M. Barnes.

Celui-ci, désappointé, commence à s'énerver. Il me déclare qu'il ne faut pas trop le « chatouiller » et qu'il va saisir le tribunal d'instance pour faire annuler ces élections aux résultats effectivement bien embrouillés.

Pendant ce temps, Dominique et Alain usent de leurs toutes nouvelles prérogatives d'élus pour exiger le panneau d'affichage prévu par la loi. Ils y apposent une note qui fait la stupeur de certains et provoque la satisfaction silencieuse des autres :

Section CGT : Note à tous les services

Objet : relations employés, ouvriers et direction.

Suit alors la citation intégrale du premier article de la convention collective qui égrène des généralités sur la dignité humaine au travers de la fonction de salarié et le développement des rapports de bonne entente et de parfaite loyauté... Puis :

Nous demandons à la direction de ne tutoyer que les personnes auprès desquelles elle y est autorisée. Un délai de vingt-quatre heures à compter de l'affichage de la présente est accordé en vue d'une adaptation à ces nouvelles dispositions. Passé ce délai, le tutoiement réci-

proque ne sera plus considéré comme un manque de respect envers un membre de la direction. Signé : le délégué titulaire CGT.

P.S. : Copie conforme à l'inspecteur du travail.

Quatrième round : M. Barnes contre-attaque

Le 10 avril, M. Barnes me demande l'autorisation de licencier Alain à son tour pour freinage de la production, détérioration de matériel, retards répétés, diffamation et propos tendancieux.

La température dans l'entreprise a sérieusement monté. l'épisode du tutoiement s'ajoute une controverse sur des propos dits injurieux des délégués et des plaintes de membres du personnel féminin envers un délégué qui conduirait son véhicule à la sortie de l'atelier droit sur elles, klaxonnerait, freinerait à quelques centimètres et poursuivrait son chemin en souriant...

M. Barnes me déclare au cours de l'enquête que « la moutarde lui monte au nez ». Je crois voir les épaules massives de l'ancien boxeur parcourues de frissons nerveux qui ne trompent pas sur le voltage intérieur du chef d'entreprise. La lettre demandant l'autorisation de licencier Alain s'achève ainsi : « ... Il suffira pour terminer de vous signaler, monsieur l'inspecteur du travail, que le fredonnement de l'Internationale et du Chant des Partisans n'est pas fait pour nous amener à une conciliation aujourd'hui inconcevable... »

Entre-temps, le tribunal d'instance, saisi par M. Barnes, annule les élections et les fixe au 21 avril. Le même jour, je conclus mon enquête par un refus d'autoriser le licenciement d'Alain.

Dernier round : plus dure sera la chute

Aux élections du 21 avril, c'est un échec pour Dominique et Alain : ils ne sont pas élus. Cette fois les règles ont été mieux respectées, les bulletins ont été épluchés un à un. Des deux côtés, on s'est compté et recompté. Dominique et Alain, délégués élus pendant quelques se-

maines et rêvant à une bonne entente fondée sur des relations plus égalitaires, s'écroulent à l'annonce du résultat.

La Fédération CGT du livre annonce qu'elle va faire annuler ces élections illicites car des ouvriers auraient voté par correspondance de façon irrégulière. Elle annonce aussi un meeting de soutien aux délégués en lutte en retenant une salle en mairie avec l'appui d'un parti politique qui dénonce l'atteinte aux libertés.

M. Barnes tient enfin une victoire attendue : mais la victoire aux points ne lui suffit pas, il veut le K.O. Il va l'obtenir.

Le 23 avril, deux jours après mon refus d'autoriser le licenciement disciplinaire d'Alain, le président-directeur général demande l'autorisation de licencier Dominique et Alain pour motif économique : « suite à une perte d'exploitation très importante, décision est prise de fermer l'atelier de photogravure » où se trouvent, comme par hasard, les deux candidats perdants.

Effectuant mon enquête, je découvre deux hommes effondrés, incapables de fredonner quoi que ce soit. Dominique et Alain sont près de l'offset et de la table lumineuse : « C'est fini, c'est foutu », déclarent-ils. Ils n'imaginaient vraiment pas une telle issue. Le choc les a jetés dans les cordes. Ils se rendent. Ils me confient qu'ils ont refusé de participer au meeting de soutien prévu pour eux, qu'ils ne veulent pas voir leur nom dans les tracts ni dans les journaux. Ils ne demandent plus qu'une chose : partir, car cela devient invivable. Par écrit, Dominique et Alain m'implorant d'autoriser leur licenciement, ce que je fais le 7 mai.

Ironie des élections : sur demande de la CGT, le tribunal d'instance a annulé pour la deuxième fois les élections qui sont reportées au 21 mai !

En cours d'exécution de leur préavis de licenciement, Dominique et Alain ne veulent pas sortir du ring en rampant : ils se présentent pour la quatrième fois aux élections et ne sont pas élus.

Le 22 mai, Dominique et Alain reçoivent cette brève et ultime lettre de M. Barnes : « Devant votre réponse "J'en ai rien à foutre" de ce jour à 14 h 02, nous vous considérons comme ne faisant plus partie de notre personnel sur l'heure. »

7 décembre - 22 mai. Un combat de six mois avec quatre élections, trois enquêtes de l'inspecteur du travail et deux décisions de justice. Dominique et Alain ne sont pas près de se représenter à des élections de délégués du personnel.

Parfois les choses vont beaucoup plus vite : il vaut mieux étouffer dans l'œuf une activité syndicale qui prend naissance. C'est un vieux principe dont trois ouvriers firent l'amère expérience.

Ramona

[Retour à la table des matières](#)

Pierre et Yvon ont été embauchés comme 280 autres salariés par la société Ramona dont le siège est situé à Saint-Brieuc. Mais ils se connaissent peu ou pas du tout. En effet, ils sont répartis dans diverses usines en France et à l'étranger pour assurer l'entretien et la maintenance des installations techniques de diverses entreprises. En clair ils assurent la sous-traitance, et comme les intérimaires, ils ont deux patrons à satisfaire, l'entreprise utilisatrice pour le travail et l'entreprise Ramona pour les salaires, accessoires et remboursements de frais.

Certains salariés se rendent compte que leurs collègues sont facilement licenciés, motifs économiques ou professionnels plus ou moins justifiés. Plusieurs interviennent auprès de moi ou des Prud'hommes au sujet de nombreux litiges : salaires, frais, retenues diverses.

Pierre et Yvon travaillent ensemble dans une grande entreprise nationalisée. Ils comparent leurs salaires et ceux des ouvriers de même qualification de l'entreprise nationale, et constatent combien l'écart est important. Ils en parlent aux délégués de l'entreprise utilisatrice qui leur répondent qu'ils ne peuvent s'occuper de leur rémunération puisqu'ils sont salariés de l'entreprise Ramona. Ils leur conseillent de for-

mer un syndicat et de faire élire des représentants du personnel dans leur entreprise.

Pierre et Yvon sont un peu déçus de ce premier contact avec les délégués syndicaux. Ils en parlent à leurs collègues et contactent le syndicat local. Une réunion est programmée ; une dizaine de salariés y participent pour parler de leurs problèmes communs. Le secrétaire du syndicat les encourage à s'organiser, leur propose l'adhésion syndicale, la désignation d'un délégué syndical et l'élection de représentants du personnel.

Les participants hésitent, tous les salariés n'ont pas pu être prévenus par prudence et aussi par difficulté de liaison car certains travaillent à plusieurs dizaines de kilomètres. Il faudrait leur en parler, et d'ailleurs certains préféreraient peut-être un autre syndicat. Nouveau rendez-vous est fixé à quinze jours un dimanche matin pour faciliter la participation. Tous s'engagent à en parler discrètement avec leurs compagnons et repartent avec des bulletins d'adhésion.

À la deuxième réunion, vingt salariés sont présents et quinze ont déjà rempli leur bulletin d'adhésion. Le secrétaire du syndicat propose de précipiter les choses : désignation d'un délégué syndical et demande d'organisation des élections de délégués du personnel. La décision est difficile car lourde de conséquence et puis personne n'a jamais fait partie d'un syndicat et encore moins été délégué. Après confrontation, Pierre, qui est parmi les plus anciens, accepte d'être désigné délégué syndical. Yvon est nommé secrétaire de la section. Le secrétaire du syndicat local s'engage à tirer un tract rédigé en commun et à faire un courrier à la direction de Ramona pour désigner le délégué syndical.

La hiérarchie a été informée de la constitution d'un syndicat dans l'entreprise. Elle interroge les ouvriers qui ne disent rien directement, mais lâchent quelques informations. Les contremaîtres poursuivent les investigations pour découvrir le leader. Toutes les informations recueillies convergent sur Pierre. L'information est aussitôt transmise à la direction et la contre-offensive est déclenchée le 14.

Le 15, Pierre est convoqué à la direction générale pour un entretien pour un motif futile. L'entretien porte sur une demande de mutation faite il y a plus d'un an. En fait, la direction voulait connaître le futur animateur de la section. Aucune allusion au fait syndical. De retour à son chantier, Pierre distribue le tract syndical avant l'embauche de l'après-midi. Le même jour, une proposition de mutation lui sera faite par son chef. Il la refuse, prétextant qu'il ne l'attendait plus et pense qu'elle a une relation avec son activité syndicale.

Le lendemain, Pierre reçoit une lettre recommandée postée le 14 pour un entretien préalable à un licenciement le 17 janvier. Pierre contacte son syndicat, et moi-même, l'inspecteur du travail. Si le syndicat a bien rédigé le tract qui informe de la création d'une section syndicale, la désignation à l'employeur n'a pas encore été faite.

Surpris par la précipitation de la direction, le syndicat dépose une lettre le 16 pour désigner Pierre, délégué syndical, et Yvon, secrétaire, tous deux étant protégés contre le licenciement du fait de leur demande d'élections.

L'entretien préalable a lieu le 17, Pierre est accompagné d'Yvon. Il lui est reproché des faits antérieurs, d'ailleurs contestés, et surtout la distribution de tracts du 15. Pierre et Yvon sont immédiatement mutés au siège.

À la demande du syndicat, je me manifeste. La direction prétend que la désignation avait pour but de se protéger, car la procédure était déjà engagée, mais que la décision ne serait prise qu'après le délai d'un jour franc. Le 21, Pierre est licencié pour faute grave.

Yvon se morfond au siège où il n'a pas de fonctions réelles : aucun travail sérieux ne lui est confié. Ses horaires sont modifiés, il est perpétuellement surveillé. Il est nommé délégué syndical en remplacement de Pierre et il participe à la discussion du protocole d'accord en vue des élections. J'interviens à plusieurs reprises afin que sa situation soit normalisée et qu'il retrouve une affectation sur un chantier. La direction refuse de l'envoyer à F... mais une possibilité est envisagée pour un autre chantier où il voulait aller.

Je dresse un procès-verbal à l'encontre de l'employeur pour discrimination syndicale. Un juge d'instruction est nommé et, deux ans après, le procès-verbal n'est toujours pas jugé.

Entre-temps, Pierre est allé au Conseil des prud'hommes. Après bien des argumentations contradictoires, il obtient le paiement des deux mois de préavis et de l'indemnité de licenciement, ce qui correspond à un licenciement pour cause « réelle et sérieuse ». Le Conseil des prud'hommes refuse de prendre en compte le licenciement abusif qui aurait permis la réintégration ou six mois d'indemnités.

Sans doute y a-t-il eu plusieurs erreurs de manœuvre lors de l'implantation de la section syndicale. Cependant, il faut reconnaître qu'il est difficile de recruter des adhérents sans se faire remarquer par la hiérarchie d'une entreprise.

Certains pensaient qu'avec les lois Auroux, la citoyenneté serait enfin reconnue dans l'entreprise. Avec détermination, un employeur peut encore s'opposer à l'implantation syndicale dans une entreprise de plus de 200 salariés.

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 10

Du côté des employeurs : licencier, c'est facile

[Retour à la table des matières](#)

Dans cette guerre d'usure, le chef d'entreprise détient un pouvoir fondamental, celui de licencier. Pour le salarié, le droit à un emploi dépend du bon vouloir de « l'employeur ». Même dans les entreprises où un contre-pouvoir s'est instauré grâce à une organisation collective des travailleurs, le salarié se retrouve souvent seul face au processus d'exclusion définitive que constitue le licenciement. En matière de licenciement disciplinaire, tout salarié peut en faire cruellement l'expérience. Même avec des motifs fallacieux, l'employeur peut rompre unilatéralement le contrat de travail, sans demander l'autorisation à quiconque. S'il n'accepte pas les motifs invoqués par son employeur, c'est au salarié de saisir le Conseil des prud'hommes, bien qu'il n'ait pas pris l'initiative de la rupture. Le jour venu, souvent un an plus tard, le tribunal dira si le salarié peut obtenir des dommages-intérêts. Mais jamais, sauf pour les représentants du personnel, les juges ne redonneront son emploi à un salarié, même s'il a été licencié dans des conditions inacceptables.

Ceci est vrai en particulier dans les cas d'absence pour raison de santé. Deux exemples, datant de l'été 1985, témoignent de ce privilège de pouvoir licencier et de n'être qu'éventuellement condamné à payer quelques milliers de francs, dans un futur lointain.

Du danger d'être malade

[Retour à la table des matières](#)

Nicole Marchand est secrétaire depuis huit ans dans une entreprise du bâtiment de la région parisienne. Son expérience la conduit à traiter des documents importants, notamment ceux des directions départementales de l'Équipement. En avril, elle a posé ses congés pour quinze jours à partir du 28 juillet et prévoit d'effectuer une cure à Dax.

La veille de son départ, elle dit se sentir particulièrement fatiguée. Peut-être parce qu'avant de partir elle a dû traiter rapidement un grand nombre de dossiers. Elle consulte alors un médecin qui, constatant son état de santé, l'arrête pour trois semaines avec l'autorisation de se rendre à Dax pendant son arrêt-maladie. Elle prévient immédiatement son entreprise par téléphone. Son employeur est furieux car ce vendredi, avant de partir en congé, Nicole Marchand devait terminer un dossier destiné à la direction départementale de l'Équipement du Val-de-Marne, dossier qu'elle seule pouvait compléter.

Le lundi suivant, le certificat médical parvient par courrier au chef d'entreprise. Celui-ci, étonné d'y constater l'autorisation de se rendre en province, appelle aussitôt le médecin qui lui précise naïvement qu'il a donné cette possibilité à la salariée pour qu'elle puisse se rendre à Dax pour sa cure thermale.

Pour l'employeur, il s'agit d'une odieuse machination. Dans la semaine, il saisit le tribunal de Dax et obtient qu'un huissier aille constater que Nicole Marchand réside dans un hôtel de la ville. Dès réception du constat d'huissier, le chef d'entreprise signifie à la salariée une mise à pied dans l'attente de l'entretien préalable qui aura lieu à son retour.

Le 20 août, l'entretien a lieu. Nicole Marchand est licenciée sans préavis ni indemnités. La salariée est totalement abasourdie. En désespoir de cause, elle vient me voir. Je contacte l'employeur, mais il reste inflexible. Nicole Marchand n'a plus qu'à se tourner vers le Conseil des prud'hommes. Elle a des chances sérieuses d'obtenir un dédommagement, mais pas avant un an. En attendant, elle a tout perdu.

Bien sûr, un doute existe sur la réalité de la maladie intervenue à la veille du départ et qui de ce fait permet à la salariée de conserver son droit à congés en dehors de la cure thermale.

Mais quel pouvoir extraordinaire que celui de se faire justice à soi-même sur un simple soupçon. Quelle situation de subordination inacceptable que celle de perdre son emploi après de longs services rendus, simplement parce que le patron n'a pas cru à l'authenticité d'un certificat médical.

L'expérience vécue par François Parent montre que même une maladie incontestable avec hospitalisation peut avoir des conséquences graves. François Parent a dix-huit ans. Il a été embauché en février 1985 comme manutentionnaire dans une grande entreprise de distribution de produits surgelés de la région parisienne. Le 25 juin, il tombe malade pour une durée d'un mois. Il est hospitalisé à Nice. Son arrêt de travail est d'abord prolongé jusqu'au 13 août, puis jusqu'au 10 septembre.

Son employeur ne reçoit pas le troisième certificat médical et considère François Parent en « absence injustifiée ». En revanche, la Caisse primaire d'assurance maladie a bien reçu ce nouvel arrêt de travail.

L'employeur écrit le 14 août à François Parent pour le mettre en demeure de reprendre son travail le 16. C'est le père du salarié qui reçoit cette lettre, mais ne sachant pas lire, il la fait suivre à Nice où se trouve toujours son fils en compagnie de sa mère.

Le lundi 19, l'employeur, sans nouvelle de son salarié, le convoque à un entretien préalable en vue d'une mesure de licenciement. Cette lettre parviendra trop tard à l'intéressé, qui, compte tenu de son état de santé, n'aurait pas de toute façon été en mesure de se rendre à Paris. Le 24 août, François Parent est licencié sans préavis pour absence injustifiée.

Sa mère vient seulement de recevoir la première lettre de l'employeur enjoignant son fils de reprendre son travail. Elle tente de joindre le chef d'entreprise par téléphone, mais en vain car il refuse la communication avec elle.

Mme Parent prend le train pour tenter de régler les choses sur place. Mais la lettre de licenciement est déjà partie et l'employeur refuse de revenir sur sa décision. Mme Parent se démène pour obtenir de la Sécurité sociale qu'elle envoie à l'employeur une copie du certificat de maladie qu'elle a reçu en temps utile. Cette démarche s'avère aussi inutile que la précédente. L'employeur maintient le licenciement.

Ultime recours de Mme Parent : s'adresser à l'Inspection du travail. J'interroge l'employeur qui convient que l'arrêt de travail s'est peut-être égaré dans le flot parfois incertain du courrier des vacances. Mais par principe, il refuse de revenir en arrière : « Vous comprenez, il faut les tenir, mes gars ; si je montre le moindre accès de faiblesse en revenant sur ma décision, ils en profiteront tous. »

La faiblesse, le mot est lâché. L'employeur qui veut garder son pouvoir ne revient pas sur une décision, même illégitime. Le pouvoir se prend, se conserve, mais ne se partage pas. Face à cette réalité intangible, les outils juridiques paraissent dérisoires. La loi sur les licenciements individuels ne permet les recours que lorsque l'essentiel est perdu. Les lois Auroux n'ont pas modifié les textes antérieurs dans ce domaine, se contentant d'étoffer la procédure d'entretien préalable. Mais qu'attendre d'un tel entretien, quand l'employeur a pris définitivement sa décision ?

Comment s'étonner que les lois Auroux n'aient pas eu l'impact attendu quand elles interviennent à un moment où la préoccupation essentielle des salariés est l'emploi et ne modifient rien de la facilité de

licencier dont disposent les employeurs. Que peut faire le salarié qui trouve cette situation intolérable ? Que va faire le salarié qui ne veut pas se contenter d'un pieux respect des subtilités juridiques anciennes et nouvelles qui le conduisent droit au chômage ?

En général, il se terre dans les files d'attente de l'ANPE, retrouvant des compagnons d'infortune tous les quinze jours. Les plus téméraires saisissent le Conseil des prud'hommes. Les autres préfèrent l'oubli.

Et puis il y a ceux qui se révoltent, ceux qui, après avoir épuisé les ressources de la discussion, se mettent à crier leur refus.

Faut-il le crier sur les toits ?

[Retour à la table des matières](#)

Ce mardi après-midi, arrivent à l'Inspection du travail deux délégués accompagnant un ouvrier italien au bleu couvert de plâtre, l'air effondré. Ils appartiennent à la société CIG qui emploie 150 personnes et travaille à l'application de revêtements isolants sur les immeubles dans la région lyonnaise.

La direction de cette entreprise paraît d'une grande dureté : les lettres d'avertissement et de licenciement (dont une copie est systématiquement adressée à l'administration) pleuvent chaque semaine. Les réclamations sont nombreuses à ma permanence. Elles portent sur des questions telles que le paiement des heures supplémentaires du samedi, ou encore la fraude au chômage-intempéries : c'est-à-dire que l'employeur déclare avoir dû cesser le travail du fait de mauvaises conditions climatiques et fait indemniser les ouvriers par une caisse professionnelle alors que ceux-ci... n'ont jamais chômé et auraient dû toucher un salaire normal. Pour créer un comité d'entreprise, il a fallu qu'un groupe de militants cégétistes bravent pendant des mois injures et brimades.

Ce jour-là, ils viennent parce qu'un nouveau licenciement disciplinaire a eu lieu. Dino Pardo est mis à la porte pour faute grave (c'est-à-dire sans préavis ni indemnités) pour de trop fréquentes absences.

C'est du moins le motif invoqué par le patron. Tous les trois veulent que j'intervienne. J'essaie de leur expliquer que je n'ai aucun moyen juridique d'intervenir à propos d'un licenciement individuel. Ils ne veulent rien entendre : « Vous ne voulez pas intervenir, nous irons donc voir le ministre 1 » Ils partent en claquant la porte.

Deux jours plus tard, je me trouve dans la cour de l'entreprise. Alain Maufroy, l'un des délégués, crie. Il se tient avec Dino Pardo, sur un petit toit trempé de pluie, à dix-huit mètres de hauteur. Ils sont là depuis treize heures, menaçant de se jeter en bas si le licenciement de Dino Pardo n'est pas annulé. Le commissaire de police m'en a informé par téléphone. Dans la cour de cette usine-entrepôt lugubre et vétuste, dix fonctionnaires de police entourent la direction de l'entreprise au grand complet. Tous attendent que je vienne parler aux deux « mutins ».

Après quelques acrobaties, je monte sur un toit intermédiaire d'où je peux leur parler.

- C'est un licenciement abusif, vous devez le faire annuler, crient-ils avec fermeté. Je leur réponds :

- Pour un licenciement disciplinaire, je n'ai aucun pouvoir, il faut que vous saisissiez le Conseil des prud'hommes.

- Les prud'hommes, on connaît. On va peut-être gagner un million dans un an. Ce n'est pas ça qu'on veut. On veut que le licenciement soit annulé, et tout de suite !

Sous une pluie battante, je redescends vers la direction. Je l'incite à faire preuve de clémence, pour une fois, en transformant le licenciement en mise à pied. Mais les dirigeants restent inflexibles : « Si nous revenons sur notre décision, ils monteront tous sur le toit ! »

Je m'en vais. La nuit passe, les deux ouvriers sont toujours sur le toit.

Le lendemain matin, la situation est grave. Ils ont posé un ultimatum : si à midi Dino Pardo n'est pas réintégré, ils se jettent sur le pavé de la cour.

Des journalistes sont là, de plusieurs quotidiens et de radios libres. Le commissaire de la République, le cabinet du ministre du Travail suivent l'affaire de près. La direction départementale du Travail comme l'Inspection du travail sont harcelées d'appels téléphoniques.

De leur toit, Maufroy et Pardo exigent à présent que l'on amène un juge qui tranche immédiatement l'affaire. Un contact est pris avec le Conseil des prud'hommes pour savoir s'il pourrait être saisi du litige dès l'après-midi. Les choses paraissent assez mal engagées.

Arrivent d'autres personnages : le directeur départemental adjoint du Travail, les secrétaires de l'union locale et de l'union départementale CGT. Ces derniers nous apostrophent, le directeur départemental et moi : « Il y a des entraves, des sanctions abusives dans cette entreprise ! Vous ne venez que quand il y a le feu. »

Sur la terrasse intermédiaire, à portée de voix de Maufroy et de Pardo, une discussion s'engage entre les délégués de l'entreprise, la CGT, le directeur du Travail et moi. Assis sur des palettes de bois, les délégués disent leur colère, la tension quotidienne au travail, les injures, la répression contre les militants syndicaux. Je dis quel est mon pouvoir, la répression pénale, si l'on peut établir que des délits ont été commis.

Une certaine confiance renaît. On convainc Alain Maufroy qui paraît à bout de nerfs, de descendre sur la terrasse. La discussion continue. Il apparaît que des infractions ont été commises concernant les droits des représentants du personnel.

Un étrange marché

Peu à peu, se dessine la possibilité d'un marché. En menaçant l'employeur de poursuites judiciaires, l'administration exigerait des concessions au sujet de Pardo, mais aussi de délégués récemment mutés contre leur gré. Peu après, Pardo accepte à son tour de descendre

sur la terrasse. Commence alors une longue négociation qui durera cinq heures. Je mène d'abord une enquête autoritaire auprès de la direction, qui fait apparaître que des infractions ont bien été commises. Puis j'affirme que la négociation est nécessaire dans l'intérêt même de la bonne marche de l'entreprise.

La direction se retire avec ses deux avocats. Après un temps, ils reviennent pour annoncer l'annulation de deux mutations, mais pas celle du licenciement de Pardo. Le directeur du Travail et moi nous mettons en colère : ils n'ont donc rien compris, rien voulu entendre ! Nous allons informer les délégués et la CGT, rassemblés dans la cour, des propositions de la direction. Elles sont rejetées par tous.

C'est dans un climat très tendu que la direction se retire à nouveau. À son retour une solution paraît se dégager : Pardo serait toujours licencié, mais en lui faisant bénéficier d'un préavis et d'un stage de formation, la société CIG montrerait sa bonne volonté.

C'est sur cette base que les discussions reprennent. Je fais la navette entre les uns et les autres, jusqu'au moment où tout le monde se retrouve autour d'une table pour signer une étrange transaction que j'ai rédigée à la main. Il y est question, pêle-mêle, d'un stage de formation de chauffeur poids-lourds pour Pardo, de l'annulation de deux mutations de délégués du personnel et d'un réexamen en comité d'entreprise de la situation de deux autres.

Ce résultat n'est pas négligeable, mais Dino Pardo demeure néanmoins licencié. Pouvait-il sérieusement espérer être réintégré ? Le droit du travail ne permet pas l'annulation d'un licenciement pour motif disciplinaire, et ce n'était pas l'action syndicale dans l'entreprise qui pouvait suppléer aux insuffisances du droit. L'employeur le savait bien, qui clamait à la cantonade qu'il pouvait faire venir la moitié des salariés de l'entreprise pour contrer les délégués. En fait, la section syndicale CGT était constituée pour l'essentiel du groupe, peu nombreux mais solidaire, des chauffeurs.

Il ne me restait plus qu'à faire appel à l'administration, utilisée à l'extrême limite de ses pouvoirs après une sorte de chantage social que

l'on pourra juger pathétique, dérisoire ou odieux. Et pourtant, ils se sont révoltés.

Tous les jours viennent à l'Inspection du travail des salariés licenciés dans des conditions parfois scandaleuses. Ils demandent justice, et nous ne pouvons que les envoyer au Conseil des prud'hommes, réclamer une indemnité qu'ils n'obtiendront qu'après une longue procédure. La plupart encaissent le coup, se résignent. Dino Pardo et Alain Maufroy ne l'ont pas accepté.

Prolongeant les interrogations que suscite ce fait divers, on peut se demander si cet événement se serait produit si le projet de licenciement avait visé Alain Maufroy, le délégué, et non son collègue Dino Pardo.

Mais ce dispositif protecteur, garde-fou ultime, n'interdit pas les procédures abusives ou répétées. Tous les syndicats évoquent les licenciements collectifs où le nom des leaders est glissé subrepticement dans la liste. Comme l'employeur déclare haut et fort que tout refus entraînera le licenciement d'un autre salarié à sa place, car il faut sauver l'entreprise, les délégués se retrouvent impuissants à défendre leur dossier, sous peine de se discréditer dans l'entreprise.

J'ai été saisi du dossier d'une salariée membre d'un comité d'entreprise qui n'a pas voulu céder. Face à des licenciements en série, pour faute ou pour suppression de poste, elle s'est défendue avec acharnement. A la procédure, elle a répondu par la procédure, que ce soit auprès des inspecteurs du travail successifs, du ministre du Travail ou du tribunal administratif.

***Mme Laferté, la société BUTE
et quelques inspecteurs du travail***

[Retour à la table des matières](#)

En février 1979, un inspecteur du travail reçoit une demande de licenciement de la part de la société BUTE (Bâtiment, Urbanisme, Travaux, Études). La salariée concernée s'appelle Mme Laferté, elle a

quarante-sept ans, occupe un poste de secrétaire et est membre du comité d'entreprise.

Un jour comme les autres pour cet inspecteur du travail. Comme les autres ? Pas pour Mme Laferté en tout cas, car depuis cette date, il ne lui sera plus permis de se séparer de son Code du travail, ni d'ignorer l'adresse de l'Inspection du travail, celles du Conseil des prud'hommes et du tribunal administratif.

Pour la première fois, Mme Laferté est convoquée à l'Inspection du travail et ce ne sera pas la dernière. C'est une dame de caractère à la main leste : un chef d'atelier qui n'avait pas su modérer ses propos en a fait l'expérience en recevant une gifle en plein visage. L'employeur voulant la licencier pour cette faute, il doit demander l'autorisation de le faire à l'Inspection du travail parce que Mme Laferté bénéficie de la protection des représentants du personnel.

L'inspecteur fait une enquête qu'il conclut par un refus d'autorisation.

Qu'à cela ne tienne, la société BUTE fait un recours hiérarchique auprès du ministre du Travail. Celui-ci confirme la décision de l'inspecteur. La société forme un recours gracieux auprès du ministre, afin qu'il revienne sur sa position. Le ministre traîne, le dossier semble enterré. Finalement, il autorise le licenciement le 23 octobre 1979.

La société ne traîne pas, elle, pour licencier Mme Laferté.

Mais à son tour, celle-ci réagit en s'apercevant que le délai de quatre mois dont disposait le ministre pour prendre sa décision était dépassé d'une journée quand celle-ci est intervenue. Le recours de la société BUTE a donc été tacitement rejeté. Le licenciement de Mme Laferté ne pouvait pas être autorisé.

Après avoir découvert le ministère du Travail, Mme Laferté fait connaissance avec le tribunal administratif. Celui-ci n'est pas rapide, mais il est très pointilleux sur les délais légaux. Il prononce son jugement début 1983 : un jour de trop, c'est un jour de trop. Mme Laferté

doit être réintégrée. Le 25 mai 1983, elle retourne dans l'entreprise. Affaire classée ?

Le 8 juin, notre inspecteur du travail découvre une demande d'autorisation de licenciement économique concernant... Mme Laferté ! Lors de l'enquête, l'employeur explique que « le poste de Mme Laferté a été supprimé et ses tâches ont été réparties entre d'autres personnes. Vous pensez, depuis 1979 1 ». L'inspecteur du travail ne veut vraiment rien comprendre à la réalité économique de cette entreprise. Il refuse le licenciement. Puis il quitte la scène car il change de secteur.

La société BUTE estime insupportable la lourde charge salariale que représente cette salariée et fait un recours auprès du ministre. Un autre inspecteur du travail a le plaisir d'instruire le rapport qui commence déjà à être long pour la frappe. Cette fois, le ministre du Travail surveille de près son calendrier. Dans les temps, il confirme la décision de refus de l'inspecteur.

Mme Laferté, de retour dans l'entreprise depuis le 25 mai 1983, commence à s'installer plus confortablement dans son fauteuil de secrétaire. Mais hélas, la conjoncture économique est mauvaise.

Le deuxième inspecteur du travail quitte aussi le secteur. Je lui succède à ce poste. Un matin d'avril 1984, j'apprends que la société BUTE ferme son établissement : trente-deux licenciements.

Mme Laferté vient saluer le nouvel inspecteur du travail et lui expliquer son cas. En habituée du service, elle dit un petit bonjour à la moitié du personnel de la direction départementale du Travail. Mme Laferté a maintenant cinquante-deux ans.

Étude du dossier, réception des salariés, enquête sur place et mise en place d'un plan social. Finalement, huit salariés sont retirés de la liste afin de terminer la liquidation, une convention de préretraite est signée, des formations sont payées, certains salariés de plus de cinquante ans sont reclassés dans le groupe. Voilà une direction qui sait ce qu'est un plan social.

Mais il faut que l'administration fasse aussi un pas. D'accord pour le reclassement des gens de plus de cinquante ans, mais pas pour celui de Mme Laferté ! Dans ma décision, son nom figure tout seul en bas de la décision de licenciement du 3 mai 1984, dans la catégorie « refus ». À partir de ce jour, Mme Laferté a bénéficié des vacances les plus longues de sa vie. Payée régulièrement chaque mois, elle est invitée à rester chez elle. Juin, juillet, août, septembre, le service juridique de la société serait-il en vacances ? Aucun recours ne se profile à l'horizon. La dactylo de l'Inspection. du travail a le sourire.

Un jour d'octobre 1984 arrive une nouvelle demande de licenciement de la société BUTE concernant quatre personnes, toutes âgées de plus de cinquante ans. Il s'agit des trois dont le licenciement avait été différé et de Mme Laferté.

Je me replonge dans les délices de l'enquête : entretien avec la direction, avec les salariés. Des possibilités de reclassement se dégagent pour trois personnes, mais bien sûr par pour Mme Laferté. J'interroge le directeur : « Je ne comprends pas, vous n'avez pas fait de recours contre ma décision de mai 1984 et vous me présentez une nouvelle demande alors que la situation du groupe n'a pas changé ? » Entre juin 1983 et octobre 1984, le groupe a embauché bon nombre de secrétaires, dactylos, agents administratifs et pourtant aucune proposition de reclassement n'a été faite à Mme Laferté.

Pourtant la société l'apprécie puisque, au mois d'octobre 1984, elle est invitée par le président du conseil de surveillance à se rendre à une réunion où lui sera remise la médaille d'argent du travail pour vingt-cinq ans de bons et loyaux services...

Je refuse une nouvelle fois les licenciements. Au mois de décembre 1984, le nouveau recours de l'employeur arrive. Je rédige, je rédige. Mme Laferté continue à faire la grasse matinée payée.

Le service juridique du groupe, lassé par les classiques demandes de licenciement et les éternels recours qui les accompagnent, s'est dit qu'il n'était peut-être pas la peine d'attendre le résultat du dernier recours. Il ressort un petit article du Code du travail, bien innocent en apparence, où il est question du chômage partiel total... En pareil cas,

le salarié n'est pas licencié mais il n'est plus à la charge de l'entreprise, et il est rémunéré par les ASSEDIC.

Cette mesure devait viser les quatre personnes dont le licenciement a été refusé. Mais une salariée a été reclassée au siège, un autre est retourné dans son pays d'origine et un troisième a trouvé du travail ailleurs. Seule Mme Laferté se voit proposer la mesure de chômage partiel total. Or la mise en chômage partiel total constitue une modification substantielle du contrat de travail et en cas de refus de la part du salarié, l'employeur doit le licencier. Que ce soit dans le cadre d'une demande de licenciement économique ou dans le cadre du contrôle de l'emploi après licenciement économique, la société doit à nouveau soumettre le dossier à l'Inspection du travail.

Mais je ne suis plus compétent : depuis un mois, il ne reste rien sur le plan juridique de la société BUTE dans le département. Le siège de la société a été transféré ailleurs. Il n'a d'ailleurs qu'une existence juridique, car son effectif ne comprend qu'une salariée.

Six ans après

Nous sommes au début de l'année 1985. Le dossier est transféré à la section d'Inspection du travail compétente. Le nouvel inspecteur propose un choix à l'entreprise : « Soit vous maintenez le recours hiérarchique auprès du ministre et vous ne m'adressez pas de nouvelle demande de licenciement, soit vous retirez votre recours et vous déposez cette nouvelle demande. » C'est logique.

La société choisit la deuxième solution. L'inspecteur refuse le licenciement et la société fait un nouveau recours auprès du ministre...

Nous sommes au mois de juin 1985, la décision du ministre n'est toujours pas rendue. Je suis sans nouvelles de Mme Laferté.

Après cinq demandes de licenciement en six ans, treize mois de vacances aux frais de l'entreprise, quelques recours de toute nature et épuisement de l'arsenal juridique, combien de personnes auraient aussi obstinément essayé de réintégrer leur place dans leur entreprise ?

Qui aurait pu prévoir en février 1979 qu'une salariée têtue et fière deviendrait le centre d'une bataille de principe contre un groupe, bataille dont les enjeux dépassent largement la réintégration d'une dame de cinquante-deux ans

Nettoyage par le vide

[Retour à la table des matières](#)

De la révolte d'une cadre menacée de licenciement peut aussi naître une authentique action revendicative. C'est ce que montre la curieuse histoire de Mme Rufineau.

Mme Rufineau a été embauchée le 4 octobre 1976 comme « responsable du service juridique et social » de la société Lavtout, une entreprise de nettoyage qui emploie environ 2 500 salariés.

En fait, Mme Rufineau est responsable du personnel, ce qui n'est pas une mince affaire dans une entreprise dont l'activité consiste à gérer la main-d'œuvre, c'est-à-dire à recruter, rémunérer, placer, administrer 2 500 personnes, la plupart de nationalité étrangère (d'où un problème supplémentaire de gestion des titres de séjour et de travail) et dont la stabilité n'est pas la caractéristique principale puisqu'on comptait alors cinq mille mouvements (entrées et sorties) de personnel par an. De surcroît, ces 2 500 personnes sont éparpillées sur une multitude de « chantiers » constitués par les locaux des clients dont il faut assurer le nettoyage.

Ces salariés constituent donc cette « armée des ombres » qui assure la propreté de nos bureaux tôt le matin quand nous n'y sommes pas encore ou tard le soir lorsque nous n'y sommes plus. Sous-payés, précarisés à l'extrême, sans avantages sociaux, ces salariés sont en général très peu organisés et très peu syndiqués. Parfois cependant, lorsque les tensions se sont accumulées du fait de leur surexploitation, le conflit éclate, et cela donne ces grèves dures et longues dont les plus fameuses ont été celles des nettoyeurs du métro.

Dans ce cadre, Mme Rufineau recueille les effets de la politique patronale dans la branche : magouilles, coups tordus, chantages divers à l'emploi et répression, avec la complicité passive des salariés dont certains sont en situation irrégulière (faux papiers, cumul d'emploi, cumul de salaire et d'indemnités de chômage...)

À la décharge de ce patronat, il faut avouer que la situation n'est pas simple. Les entreprises clientes sélectionnent leur entreprise de nettoyage sur un critère quasi unique : le prix. Résultat : avec la crise et la réduction de toutes les charges compressibles dans de nombreux secteurs, les entreprises de nettoyage se succèdent sur un même chantier à des prix de plus en plus bas. Pour s'y retrouver, l'entreprise de nettoyage ne peut jouer que sur le coût de la main-d'œuvre en diminuant le nombre de nettoyeurs, le nombre d'heures effectuées, la charge de travail ou le taux horaire des salariés. Dans ce contexte, l'implantation syndicale dans une entreprise de nettoyage, qui constitue objectivement un frein à cette politique de précarisation, est vécue comme une véritable catastrophe par les dirigeants de cette entreprise. Ils feront donc tout pour s'y opposer.

La société Lavtout, particulièrement « performante », augmente de taille régulièrement. Au printemps 1982, compte tenu des déboires divers qu'elle a eus avec la grève des nettoyeurs, les résistances manifestées par les organisations syndicales qui sont parvenues à s'implanter çà et là sur des « chantiers », et compte tenu des problèmes de gestion posés par ses effectifs, compte tenu enfin des revers qu'elle essuie au plan administratif et judiciaire, la société Lavtout décide d'étoffer son service du personnel en recrutant un « vrai » chef du personnel diplômé, car Mme Rufineau n'a pas l'envergure nécessaire.

La chef du personnel déléguée syndicale

Dès l'entrée en fonction du nouveau directeur du personnel, M. Chevalier, la guerre se déclare entre lui et Mme Rufineau qui se voit reléguée dans des fonctions subalternes. M. Chevalier entend imposer ses vues et... coup de théâtre : Mme Rufineau se sentant menacée dans son emploi se fait nommer déléguée syndicale CFDT auprès du siège, là où elle travaille (il y avait déjà un délégué CFDT, mais sur un des gros chantiers de la société). Personne n'est dupe. Ni l'employeur bien

sûr, qui dénonce la manœuvre, ni la CFDT qui connaît bien Mme Rufineau pour l'avoir eue en face d'elle pendant des années.

Cependant, plusieurs raisons poussent le syndicat à « couvrir » Mme Rufineau. D'abord la crainte que ces changements au service du personnel n'annoncent un renforcement de la politique « de combat » de l'employeur. Ensuite l'idée que Mme Rufineau peut être une source d'information appréciable quant à la politique de l'employeur. Enfin, et surtout, c'est l'occasion d'introduire le syndicat au cœur de l'entreprise, là où transitent toutes les informations et où sont prises toutes les décisions : le service du personnel du siège.

La direction, voyant le danger venir, va tout faire pour que la manœuvre échoue. Elle commence par isoler la nouvelle déléguée en la mettant seule dans un bureau à l'écart de tout service, sans téléphone, et avec pour tâche unique, la gestion d'un fichier manuel de relance des salariés pour des problèmes divers tels que le passage des visites médicales ou la prorogation des titres de séjour et de travail... alors que par ailleurs, la société informatise complètement son service du personnel.

M. Chevalier, se plaignant de la qualité du travail de Mme Rufineau, exige de sa part des rapports d'activité quotidiens par écrit. Ceci s'accompagne de reproches variés formulés oralement par le nouveau chef du personnel, qui saisit toutes les occasions pour convoquer sa « collaboratrice » dans son bureau pour lui « passer un savon » ou pour la sermonner plus ou moins publiquement.

Très isolée sur le plan local, la déléguée fait néanmoins face avec l'appui du syndicat. Pour la couvrir davantage et aussi lui permettre d'échapper à cette atmosphère pesante, celui-ci l'envoie à diverses réunions au niveau de la fédération.

Mais la pression quotidienne s'accroît. Tous les moyens sont bons : « erreurs » dans la gestion du dossier de Mme Rufineau se traduisant par des réductions de salaire, refus de prise en charge des heures de délégation ou des arrêts maladie... Le climat se dégrade, l'état de santé de Mme Rufineau aussi. Ses arrêts de maladie se multiplient.

Au cours de ses « séjours » dans l'entreprise, la déléguée recueille cependant des informations importantes permettant à la CFDT de faire échouer certaines manœuvres de la direction, notamment dans la mise en oeuvre des lois Auroux dont Lavtout cherche à écarter le syndicat : réponses dilatoires sur la négociation annuelle dans l'entreprise, mise en place des comités d'établissement et du comité central d'entreprise sans consultation ni information de la CFDT...

Mais la dégradation se poursuit. Le chef du personnel accentue la pression sur Mme Rufineau en exigeant d'elle des travaux dénués d'intérêt : à titre d'exemple, on lui demande un rapport sur un projet du CNPF datant de plusieurs années et concernant l'expression des cadres. Ceci, rappelons-le, dans une entreprise de 2 500 salariés, la plupart illettrés et figurant au bas de l'échelle sociale, et où les cadres sont au maximum une trentaine. Interrogé sur l'existence même de ce projet, M. Chevalier ne pouvait d'ailleurs fournir aucune explication sur ce qu'il désirait.

Jugeant cela manifestement insuffisant, le chef du personnel adopte par ailleurs un comportement injurieux et grossier, à la limite de l'agression physique, envers Mme Rufineau : intrusions violentes dans son bureau, injures, menaces... Au bout du compte, nous sommes en juin 1983. Mme Rufineau fait une dépression nerveuse. L'entreprise en profite alors pour solliciter l'autorisation de la licencier, ce que je refuse. La société forme un recours hiérarchique devant le ministre, qui autorise le licenciement.

Dans le même temps, poursuivie pénalement pour entrave au droit syndical et discrimination, la société est condamnée par le tribunal correctionnel, condamnation qui sera confirmée en appel.

La déléguée est licenciée début 1984. Elle attaque la décision du ministre devant le tribunal administratif. Celui-ci annule la décision ministérielle le 19 mars 1985. Dans la foulée, Mme Rufineau demande sa réintégration et finit par l'obtenir, non sans quelques difficultés. Quelques mois plus tard, elle sera élue déléguée du personnel CFDT par les cadres. À l'automne 1985, la CFDT est donc de nouveau présente au siège de l'entreprise. La hache de guerre semble provisoirement enterrée.

Voilà comment un chef du personnel est devenu délégué syndical et comment une matraque patronale sans nuance a réussi à faire sonner un peu moins creux une déléguée « bidon ».

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 11

Émergence de nouvelles luttes

[Retour à la table des matières](#)

L'image de ces guerres de tranchées qui se terminent presque toujours par l'élimination du plus faible, l'inquiétude permanente de la majorité des salariés de perdre leur emploi, le lot quotidien des « charrettes » de licenciements dont parlent les médias, ne doivent pourtant pas nous faire oublier le calme constructif qui règne dans nombre d'entreprises... Ces entreprises où représentants du travail et du capital ont appris à vivre ensemble. Bien souvent, des conflits ont eu lieu et des compromis ont servi de régulateurs, chacun découvrant les limites de son pouvoir ou de son contre-pouvoir.

L'employeur reconnaît la règle de droit, légale ou négociée. Les syndicalistes ont investi les fonctions représentatives du personnel, se répartissant les tâches selon les compétences ou les goûts de chacun : entre la gestion des oeuvres sociales, l'action sur les conditions de travail, les revendications de salaire et le suivi des commandes, chacun peut trouver sa place. L'affrontement fait place à un équilibre générateur de dialogue et de progrès social.

Et pourtant nul ne conteste que le syndicalisme vit une période difficile. La mauvaise opinion que les salariés ont des syndicats, selon les sondages, est une réalité. Le nombre croissant d'élus non syndiqués au comité d'entreprise en est une autre. Dans la réalité quotidienne des entreprises, ce recul général se traduit par des sections syndicales parfois réduites à une poignée de militants ou des sections syndicales qui disparaissent avec le départ de leur leader.

Est-ce à dire que peu à peu l'action collective des salariés devient inexistante ? Cela ne paraît pas tout à fait exact. Des luttes nouvelles semblent voir le jour. Des acteurs sociaux se manifestent, qui ne sont pas tous syndiqués. S'ils le sont, ils ont un rapport très faible au syndicalisme, parfois vécu comme une adhésion à un organisme prestataire de services. Ils regardent même souvent les syndicats avec méfiance, craignant leur idéologie officielle, se défiant de la notion même de syndicats, mis sur le même plan que les partis politiques.

Puis un beau jour, après avoir cessé de compter sur les syndicalistes, ils se prennent en main. À leur manière qui est souvent différente de celle que l'on connaissait, ils luttent, revendiquent, mènent des grèves.

Le syndicalisme ne serait-il plus l'épine dorsale de l'action collective des salariés ? La réponse doit bien sûr être nuancée. Mais les élus non syndiqués dans les comités d'entreprise dont le pourcentage, en forte croissance, est supérieur à celui de la CFDT ne sont pas tous des suppôts des patrons ni de naïfs figurants.

Un hiver en Savoie

[Retour à la table des matières](#)

Sur ce sujet, les faits sont parfois éloquentes, telle cette histoire qui s'est déroulée dans une usine de produits chimiques en Savoie et qui a permis un véritable « dégel » des relations sociales.

L'hiver 1985 a été particulièrement rigoureux pendant trois semaines au mois de janvier. Dans les logements, chacun s'efforce de chauf-

fer tant bien que mal en maugréant contre les futures factures de mazout ou d'électricité. La télévision nous alarme sur le sort dramatique des sans-abri. Mais les médias ne s'intéressent pas à la situation des salariés dans les usines, sur les chantiers.

Il faut dire qu'en général, les entreprises ont adopté des solutions qui tiennent compte de la santé des salariés. Les unes ont poussé le chauffage au maximum, les autres ont mis le personnel en chômage technique ou en intempéries.

Mais les exceptions sont nombreuses et l'histoire de la fabrique de peinture Zanta est éloquente. Cette usine de 110 salariés occupe essentiellement des paysans qui ont une double activité. Ce choix est délibéré et les horaires adaptés : de 5 heures à 13 heures à l'usine et ensuite à la ferme. Il suffit d'ajouter quelques Turcs qui reviennent travailler l'après-midi si nécessaire pour avoir une usine sans problèmes, sans conflits en tout cas.

Mais surprise ! c'est le froid qui met le feu aux poudres. La salariée qui m'appelle anonymement, avant de préciser qu'elle vient d'être élue au comité d'entreprise, me confie qu'elle porte sept pull-overs et qu'elle a quand même froid à son poste de travail.

Surpris, je lui réponds

- Mais pourtant, lors de la dernière réunion du Comité d'hygiène et de sécurité en octobre 1984 (imposée après une année sabbatique du comité), le problème du froid avait été soulevé et il devait être résolu avant l'hiver.

- D'accord, mais le directeur se contente de faire allumer le chauffage le dimanche soir au lieu du lundi matin et cela ne suffit pas, le matin, il gèle dans les ateliers.

Le lendemain 9 janvier, j'effectue une visite surprise, muni de deux thermomètres à usage domestique. Le thermomètre de cuisine est un peu lent à réagir. Les doigts frigorifiés, je poursuis ma tâche sans regretter de ne pas être venu à 5 heures du matin.

L'écho de la visite de l'« inspecteur » court dans tous les ateliers, d'autant plus que le patron n'est pas encore arrivé. Une escorte de quatre ou cinq délégués me suit en permanence. L'un d'eux tient le thermomètre du bout des doigts pour ne pas faire monter la température, l'autre dirige le parcours entre les pots de peinture.

Le froid et la colère

Il n'est pas question de délaissier un poste de travail, chaque salarié veut son relevé de température. Un tel se plaint du courant d'air, tel autre de la soufflerie qui refroidit l'atmosphère au lieu de la réchauffer. Ici, le thermomètre indique + 4 degrés.

- Non, ce n'est pas possible, il fait plus froid que ça. Posez-le donc là !

Les températures relevées sont de - 2 degrés à + 10 degrés. Les délégués insistent pour que la visite se termine dans le bâtiment de stockage des produits finis, bien que personne n'y séjourne. Miracle ! il fait + 12° ; et pour cause, la peinture à l'eau pourrait craindre le froid...

Le directeur arrive vers 10 heures, juste pour réceptionner en mains propres une mise en demeure d'assurer un chauffage convenable dans un délai impératif de quatre jours.

Mais au fait, qu'est-ce que cette « température convenable » dont parle le Code du travail ? Retenons comme repères les recommandations de la sécurité : 19 degrés pour le travail de bureau et 13 degrés pour les manutentions. Et sur les chantiers ? Honnêtement, je n'ai rien trouvé : même à la Caisse des intempéries on n'a pas su me répondre. En tout cas, le patron lève les bras au ciel en l'honneur de la température convenable, retenant une colère qu'il laisse échapper par bribes :

- Mais qu'est-ce que vous faites ici ? Je n'ai pas été prévenu ! Et puis, je ne peux rien faire. Le chauffage est à fond. Vous voulez faire fermer l'usine ? Je mets tout le monde au chômage !

L'usine sera fermée trois jours avec projet de récupération des heures perdues. Le travail reprend le quatrième jour et le comité d'entre-

prise est « consulté » sur la poursuite éventuelle d'un chômage avec récupération. Il refuse et demande une mise en chômage partiel. Refus du patron : « Ça coûte trop cher. » Les appels téléphoniques pleuvent à l'Inspection du travail : les épouses des salariés d'abord, les délégués ensuite.

Nouvelle visite sept jours après la première. Les relevés donnent à peu près les mêmes résultats que la première fois. Deux ateliers se distinguent quand même à - 4 degrés.

La mise en demeure n'ayant pas été suivie d'effet, un procès-verbal est dressé, relevant un délit passible de vingt-huit amendes de 500 à 8 000 francs (une par salarié concerné). La première réaction de l'employeur est brutale. Il déclare aux délégués : « C'est vous qui paierez. » La seconde tactique est plus fine. Il transmet une attestation signée par les sept membres du comité d'entreprise qui précise ceci : « C'est sous notre entière responsabilité que nous avons décidé de reprendre le travail le mercredi 16 janvier à 5 heures... » Commentaire du directeur : « Je n'ai fait qu'entériner une décision qui m'a été imposée par le comité d'entreprise. »

Après des coups pareils, on se sent envahi d'une certaine lassitude... Toutefois, convoqués à mon bureau, les délégués sont stupéfaits de la manœuvre de leur patron. Ils m'expliquent que le patron a toujours su « mettre dans sa poche » les membres du comité d'entreprise. Eux se sont présentés aux dernières élections pour que cela change. Ils savent que les salariés de l'entreprise attendent autre chose et qu'eux, ils ne veulent pas « se faire avoir ».

Je leur explique que l'attestation du comité d'entreprise va rendre mon action difficile. Ils me promettent de rédiger un texte pour montrer la mauvaise foi du patron. Ce document me parviendra trois mois plus tard alors que je n'y croyais plus. Tous les élus l'ont signé sauf un, agent de sécurité dans l'entreprise, ce qui en dit long sur les débats et tractations que cette démarche a suscités.

Au cours de l'entretien avec les délégués, ceux-ci ont sorti leurs bulletins de salaire, les textes de la convention collective et ont abordé pêle-mêle les problèmes de salaire, de congés, de repos compensateur,

les rumeurs de fermeture... L'affaire est partie au tribunal, dans le long et profond silence de l'instruction. Comment le juge appréciera-t-il la température convenable ? Nous le saurons dans un an... Quelle que soit sa réponse, j'ai le sentiment que les délégués n'auront pas froid l'hiver prochain.

Intérim et câblage

[Retour à la table des matières](#)

Tout ceci me rappelle cette autre histoire qui s'est déroulée dans une PME de la région parisienne. Le statut des intérimaires, si souvent oublié des syndicats, y a représenté la première victoire de délégués peu expérimentés.

La société Simon Frères emploie 80 salariés, surtout des femmes, à des travaux de montage-câblage. Filiale et sous-traitante d'une grosse entreprise de fabrication de chauffe-eau, cette société a bien surmonté les graves difficultés financières que le groupe connut en 1984.

Depuis cinq ans, des délégués du personnel y sont élus chaque année et depuis deux ans existe un comité d'entreprise. Une dizaine de personnes, dont un seul homme (agent de maîtrise), représentent ainsi les salariés, et aucune n'est syndiquée. Ce sont des femmes jeunes, dont il est visible qu'elles aiment vivre et que ni leur travail ni les mandats qu'elles exercent ne sont le centre unique de leur vie.

Très vite, elles se sont intéressées aux intérimaires qui étaient nombreux et qui occupaient souvent des emplois permanents, ce qui est illégal. Elles sont venues me voir dans le but de limiter leur nombre et que, dans les cas litigieux, ces intérimaires soient intégrés à l'entreprise. Chaque demande d'intervention qui me parvenait était accompagnée d'informations précises, recueillies au cours d'enquêtes dans les services. En trois ans, elles ont obtenu, directement ou par l'intermédiaire des menaces de sanctions pénales que je brandissais régulièrement, l'embauche d'une vingtaine d'intérimaires.

Par contre, dès que la charge de travail se trouve brutalement et temporairement accrue, elles refusent les heures supplémentaires, préférant qu'une entreprise de travail temporaire détache une trentaine de salariés pendant quelques semaines parce que « ça fait quand même des emplois ».

Dans les visites de l'entreprise par l'Inspection du travail ou le Comité d'hygiène et de sécurité, elles s'attardent sur chaque poste de travail. Leurs demandes sont toujours limitées mais elles s'y accrochent.

Elles s'occupent des sanctions disciplinaires et même des licenciements individuels. Quand une ouvrière a reçu une lettre de licenciement parce qu'elle avait brusquement quitté le travail avant l'heure, toutes les déléguées sont allées voir le patron. Il a expliqué qu'il y avait déjà eu des avertissements et que si l'employée contestait le licenciement, l'affaire se réglerait au Conseil des prud'hommes. Ce à quoi elles ont répondu que si le licenciement était maintenu, elles cesseraient toutes le travail. C'était en partie du bluff ; elles m'ont avoué que seule une minorité de salariées auraient fait grève pour un licenciement individuel. Mais tant d'aplomb a payé. Une heure après, l'ouvrière était réintégrée.

Dans leurs discours, il n'y a guère de théorie. Elles ne parlent que de leur entreprise, avec une gaieté et une ténacité à la mesure des objectifs concrets et quotidiens qu'elles s'assignent. Elles ignorent tout du droit du travail, confondent allègrement les attributions des délégués du personnel et du comité d'entreprise ; elles veulent obtenir ce qui leur paraît juste, indépendamment de ce que veulent dire les textes qu'elles n'ont pas lus.

La petite grève

[Retour à la table des matières](#)

Même chose dans une petite entreprise de photocomposition de Toulouse, les salariés unis préfèrent ne compter que sur eux-mêmes et prendre des risques calculés.

Dans la société SD, les salariés n'élisent pas de délégués car ils ne sont que 5. Un jour tous les salariés sauf un viennent me voir. Ils parlent des nombreux problèmes qu'ils rencontrent : mauvaises conditions d'hygiène et de sécurité, pas d'application de la convention collective en ce qui concerne les qualifications, pas de médecine du travail. Ces salariés ont tous entre vingt-cinq et trente ans et sont qualifiés. Ils connaissent bien la convention collective de leur profession. Aucun n'est syndiqué. Ils déclarent avoir longtemps cherché le dialogue tant avec le gérant qu'avec le directeur, mais face aux colères du premier et à la sourde oreille du second, ils ont dû y renoncer.

Ils ne réclament pas l'intervention de l'Inspection du travail, mais ils veulent savoir s'ils peuvent s'appuyer sur le Code du travail dans leurs revendications, et quelles actions ils ont le droit d'entreprendre pour les faire aboutir. Confortés et renseignés, ils décident après un temps d'hésitation d'entamer une grève. La décision est difficile : l'entreprise a des difficultés économiques depuis quelques mois et dans ces premiers jours de mai, il y a justement une grosse commande qu'il faut satisfaire rapidement. S'ils font grève, le gérant sera incité à leur donner très vite satisfaction, mais si les choses traînent et que l'arrêt de travail se prolonge, que deviendra l'entreprise ?

Leur décision parut être la bonne : après une seule journée de grève, un accord intervient qui reprend toutes les revendications et prévoit la réduction d'une heure de la durée du travail sans diminution de rémunération. L'entreprise perdit pourtant le marché et licencia un salarié pour raison économique. Il est possible, bien que cela ne soit pas certain, que le retard dans la livraison qui ne put être évité ait contribué à cette perte.

Bataille en pharmacie

[Retour à la table des matières](#)

« Peut-on réellement se battre seuls ? » se demandent deux salariés déterminés de l'industrie pharmaceutique.

Ils travaillent dans une société des Hauts-de-Seine qui emploie 80 salariés. Il s'agit d'une entreprise familiale, autoritaire, avec de sales habitudes comme celle de n'employer que des intérimaires à certains postes, celle de cacher quelques machines dangereuses lors des visites de l'Inspection du travail ou du Comité d'hygiène et de sécurité ou celle encore d'exercer de fortes pressions pour décourager toute velléité de contestation. La moitié du personnel est constituée de Témoins de Jéhovah. Il y en avait quelques-uns, ils en ont fait venir d'autres et l'employeur y trouve son compte : le respect de la hiérarchie fait manifestement partie de leur credo.

Pour les autres, les choses sont plus difficiles. Il est vrai que si l'entreprise est riche et les cadres dirigeants bien payés (de 20 000 à 60 000 francs par mois en mars 1985), les bas salaires ne dépassent pas 5 000 francs. D'ailleurs, beaucoup de salariés se plaignent que les coefficients qui leur sont attribués et sur la base desquels est calculée leur paie sont inférieurs à ceux que leur qualification et la nature de leur travail leur permettraient d'exiger.

En 1980 il y eut la difficile naissance d'un comité d'entreprise. Son secrétaire, soutenu par la CGT, voulait en faire un lieu de contre-pouvoir. Menaces de changements de postes, convocations à de multiples « entretiens » avec la direction et quelques années plus tard, le comité fonctionnait de façon bien paisible. « Que voulez-vous, me dit le secrétaire, ça fonctionne maintenant d'une certaine manière, il y a un équilibre qu'il a fallu trouver, je ne veux pas casser ça. »

Dans cette entreprise où la production est largement automatisée, Didier et Bernard font partie de la quinzaine de salariés les moins qualifiés : réceptionner les plaquettes de gélules en fin de chaîne, faire des paquets pour les expéditions, tel est leur lot.

En janvier 1985, Didier et Bernard se présentent aux élections des délégués du personnel avec une bande d'amis. Ils veulent remuer la poussière ! Sur les coefficients, sur la sécurité, ils annoncent clairement la couleur. Ils ne sont pas syndiqués bien qu'ils aient pris contact avec la CGT parce qu'ils ont parfois besoin d'aide et que la permanence est à cent mètres.

Dans les deux semaines qui suivent la présentation de la liste, les huit candidats sont discrètement convoqués à des entretiens avec le directeur ou avec la chef comptable. Cinq candidats se désistent. Didier en trouve d'autres. Les élections ont lieu mais dans des conditions si peu régulières que les deux trouble-fête, bien qu'ils aient été élus, en demandent l'annulation. Là, les choses se gâtent encore. Furieux, le directeur les change brutalement de poste de travail. Il rapportera en partie cette mesure et m'avouera qu'il « s'était emporté ».

Les élections sont annulées puis Didier et Bernard sont réélus. Plus difficilement du fait de l'apparition d'une autre liste visiblement constituée sur incitation patronale. Cette fois, Didier et Bernard se sont présentés sous la bannière de la CGT. Ils n'aiment pas beaucoup cette organisation, surtout parce qu'ils y ont reçu de mauvais conseils. « Mais il nous faut un syndicat et nous n'avons pas le temps d'en changer », disent-ils.

Maintenant ils mènent dans l'entreprise un combat de longue haleine. Ils sont devenus assez forts en droit du travail pour dominer un employeur qui les empêche de téléphoner, qui les suit à la trace et n'augmente plus leurs salaires, mais s'empêtre parfois dans ses manœuvres. À présent, Didier et Bernard sont isolés avec leurs quelques copains. Les autres les fuient comme des pestiférés et ils le sont peut-être s'il faut considérer comme une maladie le mépris souverain de l'autoritarisme et une indestructible insouciance.

La dignité des gardiens de tour

[Retour à la table des matières](#)

Et si l'on pouvait s'organiser et se battre quand on est gardien d'un immeuble de grande hauteur, isolé dans sa loge... Dans cet immeuble travaillent 2 000 salariés dans divers sièges sociaux. Une quinzaine de gardiens en assurent la surveillance dans des conditions assez difficiles. En effet, les vacations sont de douze heures et jusqu'en 1984, une partie de ces heures n'étaient pas payées en vertu de la pratique légale des heures d'équivalences (qui permettait, et permet encore dans d'au-

tres professions, que le travail effectif, donc payé, soit inférieur à la durée de présence au travail).

Le syndic de copropriété qui les emploie veut leur faire porter un uniforme et non plus seulement un macaron. Il veut aussi leur imposer de ne pas prendre les jours de repos, nombreux pour compenser les longues journées, juxtaposés aux congés payés.

Les deux délégués dont l'élection vient d'avoir lieu se rendent à l'Inspection du travail. Ils apportent un papier sur lequel ils ont noté toutes les questions à me poser, pour être sûrs de ne pas en oublier. Ils veulent savoir ce qu'ils peuvent faire pour se défendre. Ils écoutent. Ils ne savent pas ce qu'est le droit de grève ni le Conseil des prud'hommes. Ils reviendront me voir pour demander d'autres renseignements, notamment sur la convention collective.

Aussitôt après, ils démarrent une série d'actions. Sur les congés d'abord. Une menace de grève est signée par tous les gardiens. La grève de tous les gardiens dans une tour où plusieurs sociétés ont à faire avec la Défense nationale ! En deux heures, l'affaire est réglée. Ils obtiennent satisfaction. La grève n'aura pas lieu.

Un an plus tard se pose le problème de l'application d'un accord de salaires signé dans la profession. Les gardiens exigent que leur salaire de base soit augmenté en fonction des nouveaux accords de salaires tandis que leur employeur prétend que leur rémunération globale est bien supérieure au minimum professionnel.

Les deux délégués vont voir le syndic de l'immeuble pour présenter cette revendication. Ils sont reçus une minute puis sont proprement mis à la porte. Qu'à cela ne tienne, ils produisent un texte en forme de supplique, de cahier de doléances plutôt, adressé par un « misérable vermisseau » à « son Excellence Monsieur le Syndic », pour lui remettre en mémoire leurs griefs.

Puis ils commencent une série de débrayages annoncés seulement deux heures avant. En même temps quelques gardiens créent une section CFTC, l'un des délégués devenant délégué syndical, comme le

permet maintenant la loi dans les entreprises de moins de cinquante salariés.

Ces débrayages continuent encore au moment où j'écris, soit plus de deux mois après le début du conflit. Il est difficile d'en prévoir l'issue.

L'informatique et l'incompétence

[Retour à la table des matières](#)

L'incompétence des dirigeants d'une entreprise d'informatique du Loiret conduit les salariés à discuter, proposer, interpeller. Cette prise de parole peut conduire à l'organisation collective...

La société Toury, entreprise de 200 salariés, est spécialisée dans la mise au point de systèmes informatiques de documentation. L'entreprise occupe un bon « créneau » et n'a, de ce fait, pas de difficultés pour maintenir et développer son niveau d'activité. Mais quelle gestion ! Des dirigeants incompétents, incohérents mais autoritaires, multiplient les investissements inutiles et se versent de très gros salaires, tout en rémunérant leurs employés de maison sur les comptes de la société.

L'information économique est refusée au comité d'entreprise qui n'a aucun accès aux comptes alors même que les retards de paiement des salaires révèlent aux salariés que les difficultés de trésorerie s'aggravent. Le comité d'entreprise s'alarme et contre-attaque. Là encore, il est constitué de salariés sans passé militant, sans appartenance syndicale et, au départ, un peu naïfs et ignorants. Plus âgés que les salariées de la société Simon Frères évoquée plus haut, ils ont aussi des métiers plus qualifiés (analyste, comptable, programmeur).

Face à une direction manifestement inapte à gérer, ils souhaitent contrôler le devenir de leur entreprise que ne menace aucune difficulté conjoncturelle. Quand la société déposera son bilan en novembre 1984, ils envisageront très vite la création d'une SCOP pour reprendre l'activité.

Ils découvrent peu à peu les armes que leur fournit le Code du travail, se font communiquer les comptes et tiennent des réunions. Ils prennent plaisir à cette bataille contre des adversaires qu'ils méprisent, des dirigeants sans légitimité.

Le tribunal ayant autorisé la poursuite de l'activité, ils apprennent à connaître un nouveau personnage : le syndic. Hautain et secret, ce n'est qu'en forçant sa porte qu'on peut l'aborder. C'est ce que feront les élus du comité. Il s'applique alors à les dissuader de s'organiser pour reprendre l'activité, préférant sa solution qu'il prépare avec les anciens dirigeants et un nouveau partenaire qui apportera des capitaux... et contrôlera la gestion.

Le syndic a gagné : une nouvelle société est créée. De nouveaux dirigeants ayant l'aval du nouvel actionnaire ont été mis en place. Soucieux de rigueur, ils ont dénoncé des usages qui donnaient aux salariés des avantages sociaux importants, en matière de congés et de prime d'ancienneté.

Pourtant, ces dirigeants semblent vouloir enfin tenir compte des représentants des salariés avec lesquels ils tentent d'ouvrir des négociations. Ils se tourneront alors, comme le prévoit la loi, vers les deux sections syndicales FO et CFDT que certains des représentants viennent de créer.

Je pourrais encore multiplier les exemples. J'ai voulu rapporter le plus fidèlement possible des situations bien différentes et dont les acteurs ne se connaissent même pas s'ils travaillent près les uns des autres.

Qu'ont-ils donc en commun ces salariés, ces représentants du personnel ? Avec toutes leurs différences, ils semblent partager une manière nouvelle de concevoir l'entreprise et leur action. Tous travaillent dans des entreprises petites ou moyennes en assez bonne santé économique malgré quelques vicissitudes. Il ne s'agit pas de branches industrielles en perdition, de métiers condamnés à brève échéance par l'évolution technologique. Le terrain y est à peu près vierge en matière de représentation du personnel.

Les délégués dont j'ai parlé développent par étapes leur action, leurs connaissances, leur combativité. Il est essentiel de dire que leur action n'est sous-tendue ou même accompagnée par aucun discours politique. Ils n'ont jamais été des militants politiques ou syndicaux. C'est dans leur entreprise et du seul fait de ce qu'ils y vivaient qu'ils se sont mis à agir. Ils agissent dans le seul cadre de cette entreprise. Ils ne parlent pas des patrons, de la crise, ils n'ont pas de théories, de certitudes toutes faites. Le pragmatisme est une de leurs principales caractéristiques.

Leur rapport au syndicalisme est lié à celle-ci. S'ils ne sont pas syndiqués, il leur arrive néanmoins de consulter des syndicats (élus de la société Toury, par exemple). S'ils sont syndiqués, leur rapport au syndicalisme est quasiment celui d'un client à un prestataire de services. Ainsi Didier et Bernard sont adhérents de la CGT mais les certitudes parfois rigides de cette organisation les font rire et les agacent tour à tour. Ils hésitent à changer de syndicat et me le disent : « Vous ne connaissiez pas un syndicat avec des gens compétents et qui nous fichent la paix ? »

En fait, leur rapport au syndicat est le même que celui qu'ils entretiennent avec l'Inspection du travail. Ils viennent souvent me voir (plus souvent que leur syndicat) et demandent pêle-mêle informations juridiques, conseils, interventions sur place. L'Inspection du travail est un lieu d'information et de pouvoir. Le syndicat aussi, ne serait-ce que parce qu'on ne peut légalement participer à une quelconque négociation collective sans une couverture syndicale. Entre ces deux officines, ils évoluent, cherchant à construire leur action sans accepter la moindre directive. Absence de « conscience de classe », mais la conscience de leur dignité.

Il est des militants syndicaux plus traditionnels qui semblent défendre le dos au mur des professions en déclin, leur destin même. Ceux-là veulent s'accomplir dans des entreprises dont ils pensent qu'elles ont besoin d'eux. Ce n'est bien sûr pas un hasard si cette nouvelle sorte de délégués, d'acteurs sociaux, se recrute peu dans la classe ouvrière traditionnelle. Celle-ci, coincée entre les mutations technologiques qui transforment profondément les postes de travail et les li-

cenciements qui les suppriment, vit un déclin qui paraît irréversible et qui paralyse ou freine sa combativité.

Les salariés dont j'ai parlé n'ont pas tous des métiers qualifiés. Mais ce sont tous des métiers contemporains et non des survivances d'anciennes organisations du travail. C'est la première raison de leur force relative. Ils sont dans la réalité d'aujourd'hui, de plain-pied dans l'évolution économique et n'ont pas l'air de se sentir menacés d'exclusion. Ils vivent leur combat comme un jeu. Il est frappant de constater le dynamisme et, pourquoi ne pas le dire, la gaieté dont ils font souvent preuve. Il faut voir comment Didier, OS dans le laboratoire pharmaceutique, prépare ses rencontres avec son employeur : il étudie la jurisprudence avec fièvre, des heures durant, à la bibliothèque du centre Pompidou, pour avoir le plaisir non dissimulé d'être plus fort que ce directeur autoritaire qui, du haut de ses 45 000 francs mensuels, s'applique à le réprimer et à l'exclure. Le mépris du patron se rencontre souvent chez ces salariés qui se jugent capables de dire leur mot sur la gestion et l'organisation mais aussi, si l'affaire tournait mal, de trouver un autre emploi.

Troisième partie : *Les petites guerres*

Chapitre 12

La négociation retrouvée

[Retour à la table des matières](#)

Je le constate donc tous les jours en visitant les entreprises françaises : elles sont généralement loin d'être un modèle de démocratie, et les équilibres et les contre-pouvoirs - notamment syndicaux - y sont toujours précaires. Les rigidités du Code du travail sont le produit de ce rapport de force inégal. La « syndicratie » constitue une réponse, une des plus mauvaises sans doute, à un pouvoir patronal encore trop souvent exorbitant.

Pourtant j'en rencontre parfois de ces entreprises où se construit chaque jour, non sans peine, un rapport conflictuel mais globalement équilibré où l'intervention de la loi ou de son représentant se limite à quelques coups de pouce ici ou là.

Aussi je voudrais finir en vous racontant comment une entreprise a parfaitement réussi ce que d'aucuns estiment être la quadrature du cercle : s'adapter à la situation économique non seulement en respectant la loi, mais aussi en l'utilisant à bon escient, dans un intérêt réciproque bien compris.

La dernière réunion

[Retour à la table des matières](#)

Le directeur du personnel se lève. En se dirigeant vers le tableau, il annonce : « Ça suffit, ou bien il y aura un accord et alors ce sera... » et il écrit dans une colonne :

« Préretraite à 55 ans aux mêmes conditions que l'an dernier : 19 départs et 19 embauches, réduction du temps de travail moyen annuel de 39 à 37 heures, compensée à 50%, avec modulation sur l'année soit 10 jours de repos de modulation en plus des congés et 30 embauches, augmentation de salaire... %, maintien de l'effectif à 1650 personnes pendant deux ans. »

« Ou bien il n'y aura pas d'accord, continue-t-il, et ce sera cela », et en face des chiffres précédents, il aligne les zéros dans une seconde colonne. Il ajoute : « Je ne peux pas garantir le maintien de l'effectif global et je n'appliquerai plus l'accord d'entreprise de l'an dernier. »

Cela fait quatre mois que les négociations annuelles ont commencé dans cette grosse entreprise familiale du Poitou, sous-traitante des grands constructeurs automobiles. En face, la CFDT représente seule le collège des ouvriers, la CGT celui de l'encadrement. Depuis 1968, les syndicats sont biens implantés dans les établissements industriels de la campagne environnante. En ce début février 1983, direction et représentants du personnel se sont mis d'accord pour m'inviter à cette « dernière réunion ».

La sortie du directeur du personnel énerve les délégués CFDT. Ils l'interpellent vivement, en l'appelant de son prénom suivi de son nom, mais en gardant un « vous » respectueux. Lui leur répond en les désignant par leurs prénoms et en utilisant un tutoiement que nul ne conteste. La tradition industrielle n'est guère plus ancienne que la tradition syndicale.

On discute quand même fermement d'augmentations de salaire en pourcentage (qui préservent les écarts hiérarchiques) ou d'augmentations en valeur absolue (exprimées en francs qui favorisent les bas salaires), sans oublier les augmentations en masse salariale, qui seules compteront quand viendra l'heure du compte de résultats de l'entreprise. Le débat est d'un haut niveau technique mêlant les arguments économiques, les éléments d'organisation du travail, d'emploi local, de droit du travail et la redistribution entre capital et travail. Mais on tourne en rond.

Je prends la parole. À l'abri derrière ma fonction de conciliateur, j'énumère les points de divergence et les points d'accord. Ceux-ci sont bien plus nombreux que les pommes de discorde. Je reformule les propositions respectives en essayant de les traduire dans un langage perceptible par l'autre partie. Dans la bouche de l'Inspecteur du travail, les propositions soit irresponsables soit draconiennes deviennent plus légitimes. Alors j'avance à découvert en proposant un arbitrage.

Parfois celui-ci repose sur le droit comme par exemple les majorations de salaire des quarante minutes hebdomadaires d'heures supplémentaires. Parfois, le compromis ne repose que sur une astuce qui permet à chacun de sortir la tête haute. Par exemple, 1% d'augmentation supplémentaire serait -accordé mais à compter du 1er janvier suivant.

Des sourires apparaissent sur les visages tendus. Je vais au tableau ajouter une troisième colonne pour expliciter ma proposition de compromis. Après quelques adaptations, le compromis est jugé acceptable par la direction. Les délégués se lèvent pour aller consulter les syndiqués, simples adhérents convoqués à 17 heures en assemblée générale pour décider la signature ou non de l'accord d'entreprise. Celui-ci sera signé le surlendemain.

Quelques semaines plus tard, l'entreprise peut signer avec le préfet un contrat de solidarité-réduction du temps de travail qui va lui apporter 50 millions de francs d'aide publique. La paix sociale est assurée pour l'année et la menace des licenciements économiques provisoirement écartée. Enfin, l'entreprise a acquis pour longtemps une image moderniste en matière sociale.

Les instances nationales du patronat expriment leur désapprobation. Seule la CFDT se félicite. Elle calcule que pour les ouvriers la compensation de la perte de salaire liée à la réduction du temps de travail est d'environ 80%. De plus, elle a finalement obtenu cinquante-trois embauches et le maintien des garanties sociales de l'accord d'entreprise.

Le fonds salarial

Une chose est sûre pour tout le monde : patronat et syndicats ont réussi à mener de front une négociation sur la durée du travail et son aménagement, les salaires, l'emploi et la capacité d'investissement. Un dur apprentissage de quatre mois l'a permis et pourtant, cela ne sera pas suffisant.

Un an plus tard, en 1984, les mêmes sont toujours confrontés à la nécessité de financer des investissements très lourds, eux-mêmes nécessaires au maintien de l'emploi. Pour économiser sur la masse salariale, comment faire pour ne pas licencier ? « Pourquoi ne pas geler le treizième mois pendant cinq ans ? » propose le directeur du personnel.

Dans la loi de finances toute neuve, figure une disposition sur les fonds salariaux. Dans l'esprit de leur auteur, ceux-ci devaient collecter l'épargne des salariés en jouant en douceur sur des petits pourcentages d'augmentation non distribués.

Mais rien n'interdit de mettre plus. Le directeur du personnel propose donc de verser le treizième mois dans un fonds salarial ou bien... c'est le sinistre ! Comme il manque un décret d'application, le petit inspecteur du travail du coin n'en peut mais, alors tout le monde monte à Paris voir le cabinet du ministre.

Et on négocie. Dur. Longtemps. On ne se cause plus. Puis on se retrouve. On attend. Les quatre centaines de syndiqués CFDT votent oui à 80%. Et on signe :

- prélèvement obligatoire du treizième mois pour tous en quatre ou cinq fois (au choix du salarié) au profit du fonds salarial,

- blocage des sommes prélevées pendant cinq ans, remboursement ensuite. En attendant, intérêts de 9,5% versés par l'entreprise chaque année et avantages fiscaux accordés par l'État,
- gestion paritaire des investissements financés par le fonds,
- 6% d'augmentation de salaire,
- garantie de l'emploi,
- un comité d'entreprise de groupe avec un délégué syndical permanent au niveau du groupe,
- mise en oeuvre (avec presque deux ans de retard) du droit d'expression des salariés par un accord relativement favorable aux thèses syndicales.

Et tout d'un coup, l'entreprise est placée sous le coup de projecteur des médias : journaux, radio et télévision se succèdent. Les délégués leur expliquent prudemment que c'est le moins mauvais accord possible, qu'il ne s'agit que d'un emprunt forcé pour l'emploi, que non, ce n'est pas exemplaire. La direction renforce son image « sociale », tout en édulcorant aussi pour ne pas trop déplaire à ses pairs patronaux.

Parmi les salariés de base, on râle sec : « Vous allez voir que la CFDT va se prendre une sacrée veste aux prochaines élections de délégués du personnel ! » promet-on.

Entre-temps, les nouveaux ateliers poussent, les anciens sont transformés, les deux premiers robots soudent leurs premières caisses, les nouveaux embauchés montrent leur nez, et tout calcul d'impôt fait, la CFDT repasse comme une lettre à la poste aux élections suivantes.

Mais pour 1985, la direction annonce une autre couleur : « Il faut produire, il faut honorer nos contrats. » Elle manque tout à coup d'imagination : « Il faut faire des heures supplémentaires. » Elle se fixe l'objectif de quarante-quatre heures hebdomadaires en moyenne sur l'année. Car les années maigres lui ont donné le goût de la modula-

tion annuelle, le contrat de solidarité signé avec l'État imposait une moyenne hebdomadaire de trente-sept heures. Si on avait besoin de faire plus pour attraper une petite commande, on travaillait plus. Et ainsi on mettait des heures de côté qui étaient récupérées dans les périodes de faible activité. Autour d'un horaire réduit à trente-sept heures, cette modulation est vivable car elle se traduit par quelques jours de repos supplémentaires.

Autour de quarante-quatre heures, c'est déjà moins vivable. En plus, la direction ne prévoyait de récupérer que les heures effectuées au-delà de quarante-quatre heures par semaine. L'accord de février 1983 avec son horaire de base de trente-sept heures était donc aboli.

La direction ne voulait pas trop embaucher par crainte de ne pas pouvoir garder ces jeunes à la fin de l'année : « Quand les gens entrent ici, il faut qu'ils aient la sécurité de l'emploi, comme au Japon. » Comme toujours, la direction ajoutait la menace de ne pas reconduire l'accord d'entreprise de l'année précédente. Cette fois, le directeur du personnel ne m'avait pas associé à ces réflexions et ce sont les délégués du personnel qui vinrent me trouver en premier.

Ils ne comprenaient plus rien à ce régime de douche écossaise : l'année précédente, on les félicitait de ne pas avoir recouru à un référendum pour signer le fonds salarial. Cette année, on les sommait d'accepter les heures supplémentaires sinon la direction menaçait d'organiser elle-même un référendum général. Les années antérieures, on acceptait leurs idées sur le partage du travail et voilà qu'on leur soutenait l'impossibilité d'embaucher.

Que faire ? Je leur expliquais que la loi Auroux sur la négociation collective empêcherait la direction d'appliquer ses propositions faute d'un nouvel accord d'entreprise. Elle avait simplement oublié que, si un contrat avec l'État était bien arrivé à échéance, l'accord de février 1983 sur la durée du travail était à durée indéterminée. Dans sa précipitation, la direction avait en effet omis de stipuler sa clause habituelle de durée déterminée. Si elle n'en voulait plus, elle devait officiellement dénoncer l'accord et s'il n'était pas remplacé (par un nouvel accord), l'ancien accord devait être intégralement appliqué pendant

quinze mois. Ces subtilités juridiques avaient, semble-t-il, échappé à nos champions de la négociation.

La direction ne voulant pas tenir compte des objections de ses délégués, je décidais de les lui écrire dans une lettre très officielle. J'ai longuement hésité avant de la rédiger. Après tout, mon travail consiste à veiller à l'application de la loi. Fallait-il pourtant intervenir directement dans la négociation entre des interlocuteurs majeurs ? On allait vers un conflit stupide. Mon travail, c'est aussi de concilier et de prévenir les conflits, surtout s'ils s'annoncent stériles. J'écrivis donc.

La direction fit retraite en bon ordre, constata l'échec des négociations au niveau du groupe et les suspendit. Chacun partit en cinquième semaine de congés et de fin d'année...

Mais tous avaient besoin d'un accord, on ne pouvait en rester là. En janvier, c'est finalement un texte rédigé par un délégué syndical qui servit de compromis. C'était la première fois que la direction ne « tenait plus le stylo ». L'accord de février 1983 était pérennisé. L'horaire de base restait fixé à trente-sept heures hebdomadaires en moyenne, plus le contingent annuel d'heures supplémentaires non récupérées institué dans la métallurgie. Au-delà, les heures supplémentaires étaient prévues selon les besoins de la production. Mais elles seraient récupérables en tout ou partie sur un an et demi.

Près de quatre cents jeunes chômeurs étaient embauchés par contrat à durée déterminée pour limiter le recours aux horaires supplémentaires. Pourtant une dérogation exceptionnelle fut sollicitée au printemps, avec l'avis favorable du comité d'entreprise, pour porter la durée du travail à cinquante et une heures pendant sept semaines. L'Inspection du travail, bonne fille, l'a accordé en multipliant les garde-fous pour limiter la dérogation dans le temps et en excluant les plus jeunes. Il faut reconnaître qu'on ne pouvait pas loger un ouvrier de plus sur les chaînes. La production sort, pourvu qu'elle se vende et les jeunes resteront au travail...

Quand j'entends Gattaz à la radio, quand je lis les journaux spécialisés tempêter contre ce droit du travail empêcheur de moderniser en rond, hurler au loup contre ces inspecteurs du travail empêcheurs de

flexibiliser en rond ; quand j'entends et lis tout cela, « je suis comme une truie qui doute ». L'histoire qui précède n'est qu'un contre-exemple, certes. Mais c'est une histoire représentative d'une frange d'entreprises.

Des entreprises qui comprennent et qui agissent. Dans la loi, par la négociation, avec l'aide de l'État, elles créent un véritable consensus autour du projet économique et social de l'entreprise. Ainsi, elles peuvent s'adapter avec brio aux contraintes économiques en jouant des subtilités du droit du travail. Un droit du travail qui s'adapte. S'il veut survivre, a-t-il lui aussi d'autre choix ?

Conclusion

[Retour à la table des matières](#)

Il est temps de jeter l'ancre, au terme de ce voyage d'entreprises à entreprises. En laborieux caboteur, je vous ai fait traverser les rades abritées de quelques firmes paisibles ou prospères, et doubler les caps à tempête où se jouent des relations de travail plus conflictuelles. Je vous ai fait croiser le sillage de fringants corsaires ou d'authentiques forbans, et frôler les radeaux des laissés-pour-compte de leurs courses. Maintenant, comme à l'escale, faisons les comptes des soupçons qu'aura nourris ce voyage, et des attachements qu'il aura confortés.

Premier objet de soupçon, la déification de l'entreprise, fût-elle du « troisième type ». L'entreprise salvatrice, source de toute richesse et créatrice de tous emplois, celle où se construisent des lendemains-de-crise-qui-chantent : la valeur refuge des politiques, la vedette de hit-parade des médias. Oserai-je avouer que sur ma route je ne l'ai pas rencontrée ? Des entreprises, oui, et à foison : entreprises au pluriel, entreprises plurielles. Avec leur lot de modernité, de médiocrité, d'archaïsme, suffisamment imbriqués pour qu'aucune d'entre elles ne puisse prétendre au rôle, à la figure de modèle. Les succès d'entrepreneurs aventureux ou de gestionnaires talentueux ont-il est vrai rejailli sur l'entreprise qu'ils dirigent. Mais quand ils ont vraiment à décrire son histoire, à théoriser les inspirations qu'ils y ont mises en œuvre, c'est très vite une entreprise particulière et sa contingence qui est pro-

posée comme une solution générale. Une, commune et reproductible, cette entreprise-recette ou nouveau Dieu, je ne la connais pas.

Aux adorateurs de l'entreprise, je voudrais rappeler que le Dieu qu'ils portent au pinacle est un Dieu à cent visages, un panthéon qui porte aussi ses semi-dieux, ses dieux déchus. C'est le peuple des multinationales et des artisanales, où se maîtrisent les techniques les plus avancées, mais où s'effectuent aussi les tâches les plus banales et les plus répétitives. C'est le monde hétéroclite qui englobe le bureau impeccable et climatisé de conception assistée par ordinateur, et l'atelier sordide et bruyant où la peine d'aujourd'hui est garantie, mais la paie de demain bien incertaine. Cette profusion n'est certes pas sans ordre ni structure, et des réseaux vivants et précis y tissent un système où les plus petits et les plus exposés assurent déjà largement aux plus grands flexibilité et rentabilité. Au discours simplificateur et sans nuances sur l'entreprise, s'adressera donc la question de soupçon : De quelle entreprise parlez-vous ? Pour quelle entreprise parlez-vous ?

Second objet du soupçon, la fougue avec laquelle les disciples du Dieu-entreprise, les prophètes du néo-libéralisme, s'en prennent à l'existence du droit du travail. Qu'est-ce qui peut choquer si violemment les défenseurs de la liberté contractuelle dans l'édifice, déjà séculaire pour une part, du droit social, pour que les imprécations à son égard soient si vives ?

Un doute me saisit. Et si ce n'étaient pas les formes prises par ce droit (les lois, les règlements qui le mettent en acte), mais son intention même qui faisait scandale ? Car malgré sa démarche empirique, tâtonnante, ses habits un peu étriqués et toujours en retard d'une mode de l'entreprise, il est finalement le seul droit à parler de l'entreprise. Et plus précisément encore, à y viser l'exercice du pouvoir.

Les buts poursuivis sont de deux ordres. En premier lieu, définir l'interlocuteur de l'individu dans le contrat de travail : l'employeur. En second lieu, définir les limites à l'intérieur desquelles doivent s'appliquer les règles collectives du statut du salarié.

Le critère qui permet de reconnaître un salarié d'un autre travailleur est le lien de subordination. Or, et c'est en vérité ce que j'ai voulu

montrer, de plus en plus souvent le rapport salarial devient une fiction ou se démantèle ou encore se cache derrière des paravents mis en place volontairement ou involontairement.

Ainsi les tribunaux ont-ils été amenés récemment à requalifier une relation prétendument commerciale d'artisans employés sur des chantiers en un véritable contrat de travail. Le droit commercial n'y avait vu qu'une relation de client à fournisseurs, malgré les pouvoirs exorbitants de celui-là sur ceux-ci. Le droit du travail a permis de qualifier d'employeur le donneur d'ouvrage, responsable de fait pour ses pseudo-artisans en matière d'organisation et de répartition du travail, de rémunération et de sécurité. La décision a pour mérite de rendre à celui qui détient le pouvoir économique sa véritable responsabilité. Nul doute cependant que d'autres fraudes, plus subtiles, plus complexes, sont d'ores et déjà mises en oeuvre.

Le droit du travail emprunte la même démarche de reconstitution de la collectivité de travail, lorsqu'au travers de sociétés commerciales distinctes le juge perçoit une unité économique et sociale et décide qu'un comité d'entreprise unique devra y fonctionner, malgré les frontières artificielles des statuts juridiques.

On voit se dessiner l'objectif à atteindre. Il s'agit d'empêcher que la responsabilité ne soit dissociée de l'exercice du pouvoir économique. Il s'agit d'obtenir une véritable transparence des décisions économiques pour ceux qu'elles concernent. Le droit du travail a donc une vocation constante à rejoindre le lieu où s'exerce le pouvoir économique. C'est de cette contrainte que « l'esprit d'entreprise » voudrait pouvoir s'affranchir au nom des mécanismes forcément bénéfiques des « lois du marché ».

Il ne faut pas surestimer la contrainte. Le droit du travail reste bien pudique à l'égard de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, et le juge répète à satiété que « l'employeur est seul juge de l'intérêt de l'entreprise. »

Le droit inscrit dans l'entreprise des contre-pouvoirs, dont il garantit le jeu (droit à l'expression, à la représentation, à la négociation collective). Ils aménagent le pouvoir de direction du chef d'entreprise, ils

fonctionnent à ses marges, ils ne le menacent pas. Leur exercice n'est accepté que lorsqu'il reste périphérique aux véritables enjeux de l'entreprise. L'organisation et les conditions de travail sont rarement l'objet d'un tel débat. L'information est à sens unique, vers le bas, et volontiers tardive. En matière d'investissement et d'emploi, la consultation portera au mieux sur les retombées de décisions déjà prises par ceux qui détiennent les leviers du pouvoir. Ce n'est pas rien, sans doute, mais pour certains, c'est déjà trop, que la loi organise dans l'entreprise la confrontation des intérêts de ceux qui y prennent part et vienne y prémunir contre la force arbitraire de la seule nécessité économique.

Mais l'énoncé de mes soupçons trahit déjà mes attachements, tels qu'ils se sont forgés ou éprouvés au cours de ce voyage. Ils vont à deux pôles de régulation de l'entreprise, prévenant qu'en son sein un pouvoir y plie tout à ses fins, garantissant que s'y incorporent des points d'attache avec le reste de la société : la solidarité, la loi.

Là solidarité. Plus que d'un point, il faudrait parler d'un cercle, de ces cercles de solidarité dont le centre est l'individu et qui se rétrécissent comme neige au soleil en période difficile. Mais pendant que d'aucuns se réfugient dans leur égoïsme individuel ou corporatiste, d'autres essaient de rechercher de nouvelles solidarités avec les exclus du consensus.

Les syndicats d'une très grande entreprise ont naguère pesé, au niveau supranational, pour que soient intégrés dans leurs effectifs les salariés d'un sous-traitant qui n'apportait, en dehors de la force de travail de ses employés, aucune technique particulière.

Ici des nettoyeurs, là des gardiens ou des agents d'entretien se verront reconnaître, au terme d'une action collective, tout ou partie du statut des salariés de l'entreprise où ils sont détachés en permanence.

Ailleurs, face à la déstructuration de l'entreprise en plusieurs sociétés se répartissant ses tâches (d'achat, de facturation, de commercialisation), le travail syndical s'efforcera de réunir autour d'institutions communes le personnel ainsi démembré.

Les unions locales ou départementales où se retrouvent des salariés des petites et grandes entreprises sont la base de la « syndicratie » que François de Closets vilipende avec les moyens médiatiques que l'on sait. Elles permettent pourtant la manifestation d'une solidarité horizontale. Là, en plus du soutien matériel, les exclus licenciés, travailleurs clandestins, délégués virés dès que l'on a appris leur appartenance à un syndicat, peuvent trouver dans certains cas une assistance juridique et morale. Le procès est alors aussi une reconstruction de la dignité. Quelquefois même, un emploi de permanent permettra au militant de reprendre pendant six mois, un an, plus longtemps peut-être, les forces nécessaires à une reconversion ou à un nouveau combat.

Ailleurs encore, et en l'absence de toute organisation syndicale, les salariés d'une entreprise sauront investir et utiliser avec dynamisme les formes légales de représentation collective.

Du plus étroit au plus large, ces cercles de solidarité manifestent l'appartenance à une collectivité de travail, d'intérêts. Ils sont, dans le conflit comme dans la négociation, les lieux d'une plus grande émergence de l'homo faber, de l'homme au travail. Mais le salarié, comme l'employeur, appartient à une collectivité qui ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Là intervient la loi, mon second attachement.

Le « moins d'État », « moins de réglementation » tant demandé reste un idéal bien fort. La prise de conscience de la réalité oblige à une plus grande humilité. Tout remettre à l'accord des parties, à la négociation dans l'entreprise, alors que les rapports de force y sont parfois si inégaux, et la marge de manœuvre de chaque partenaire parfois si réduite, c'est travestir en contrat librement consenti le rude jeu de la force et de la nécessité économique. Qui, sinon l'État de droit, peut garantir l'individu dans ce lieu de pouvoir et de vie collective qu'est l'entreprise ? Qui, sinon lui, peut faire entendre au-dessus des paroles qui s'échangent dans ce champ clos, la parole du chômeur qui en est exclu, ou celle des collectivités sur lesquelles l'entreprise est tentée de se débarrasser de ses problèmes ? Le droit n'est pas un pis-aller, fût-il le droit du travail. N'ayant pas, dans une société libre, vocation à tout régir, il sera tantôt un garde-fou, tantôt un filet protecteur. Droit supplétif, il exprimera le minimum de règles applicables dans les cas où un accord n'aura pas pu être trouvé. Droit normatif, « d'ordre public »,

il définira l'intérêt collectif lorsque qu'il est nécessaire que ce dernier s'impose aux intérêts privés. Lorsqu'elle est fidèle à cette double vocation, c'est chercher à la loi une mauvaise querelle que de la dénoncer comme l'instrument d'une insupportable rigidité.

Limitant les écarts d'une profession, et d'une entreprise à l'autre, à ce qui est communément jugé supportable, elle constitue un gage d'élasticité et de fluidité du marché du travail.

Elle permet la confrontation et la composition des forces dans l'entreprise, en veillant à ce qu'elles ne s'accordent pas sur des solutions qui s'opposeraient aux intérêts du corps social tout entier et qui seraient du même coup vouées à l'échec.

Exprimées au bout du voyage, ces convictions ne prétendent pas dénouer tous les conflits, ni résoudre toutes les oppositions qu'il a donné à voir. Il serait assez qu'elles opèrent comme des interrogations, des outils de déchiffrement, de proposition. À quelles conditions le pourront-elles ?

L'organisation collective des salariés, sous la forme syndicale en particulier, c'est, ce peut être, le garant d'une solidarité dans l'entreprise, et débordant l'entreprise. Elle y incruste la figure et les exigences des autres collectivités de travail professionnelles, régionales, et plus larges encore.

La loi, la norme juridique irréductible, c'est, ce peut être, une assurance de l'individu et de l'ensemble des salariés, contre l'excès des abandons de droit que leur imposeront l'entreprise et la personne de son chef. Elle est l'instrument d'une cohésion sociale par l'affirmation et la protection d'un statut minimum de l'emploi.

Et pourtant, ces deux forces doivent donner la preuve de leur légitimité. Parce que le droit au travail, avec ce qu'il revendique de priorité à l'emploi, de part faite aux contraintes de la gestion, va à l'encontre d'un droit du travail qui ne serait que le conservatoire, continuellement agrandi, des acquis des salariés les mieux protégés. Parce que l'application de ce droit du travail lui-même fait apparaître des disparités

criantes entre les entreprises, selon leur nature et leur taille, les situations de fait allant de l'abondance des droits à l'extrême indigence.

Dès lors, deux directions se dessinent. Se préoccuper d'abord de l'effectivité du droit, c'est-à-dire de tout ce qui, dans la formulation des règles de droit et les modes de représentation collective des salariés, visera à assurer le respect d'un seuil minimum de droits dans les secteurs et les formes d'emploi où ils sont le plus méconnus. Au risque pour cela de renverser la mécanique actuelle de seuils qui fixe des obligations sociales en progression croissante avec la taille de l'entreprise, privilégiant les salariés des plus grandes. La question primordiale est d'assurer à la base de la pyramide le respect des droits jugés essentiels, et pour le plus grand nombre.

Ensuite, définir les responsabilités de chacun, dans et hors de l'entreprise, quant à l'établissement des règles qui s'y appliquent. Préciser ce qu'il revient à la loi, et à elle seule, de fixer parce qu'il en va des droits essentiels et de l'unité du tissu social. Ce qui relève de la négociation élargie (celle qui se mène au niveau de la branche, de la région, au niveau interprofessionnel), où la représentation des grandes organisations syndicales est assurée. Ce qu'il appartient à l'entreprise de fixer, sous le contrôle parfois mince des contre-pouvoirs qui y ont droit de cité. Faire ainsi la part, périodiquement réajustée sans doute, entre la liberté (négociée) qui dispose et la loi, qui impose.

**Ont contribué à l'écriture
de ce livre :**

Tableaux de l'état physique et moral des salariés en France

[Retour à la table des matières](#)

Denise Bernollin, Thierry Billet, Olivier Brunet, Gilles Butaud, Sylvie Catala, Monique Chapu, Pierre Daumas, Fabienne Doroy, Christian Estienne, Bernard Formenti, Pierre Fourcade, Élisabeth Fricchet-Thirion, Emmanuel Froissart, Jean-Michel Grandal, Jean-Jacques Guéant, Pierre Henry, Anne Hidalgo, Jean-François Jézéquel, Yves Jorand, Philippe Jubeaux, Brigitte Lasserre, Philippe Le Fur, Christian Lenoir, Mireille Miquelis, Frédéric Périn, Henri Poinson, Michel Ricochon, Sylviane Robertin, Jean-Christophe Sciberras, Agnès Solelhac, Dominique Thefioux, Michel Théry, Roger Tiberghien, Vincent Vieille, Bertrand Wallon.

D'autres personnes aussi, par leurs informations et leurs conseils, nous ont aidés.