

# L'ULTRALIBÉRALISME ENNEMI DU MANAGEMENT MODERNE ?

Du Parti communiste au conseil en entreprises :  
un parcours hors du commun, une expérience  
exceptionnelle des relations sociales dans  
l'entreprise

Entretien avec **Henri VACQUIN** mené  
par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ**

**Gérer & Comprendre :** *Comment, en ayant « baigné », si l'on peut dire, dans le communisme, êtes-vous devenu un consultant réputé ?*

**Henri Vacquin :** Je suis né en 1939 à Bezons (95 – Val d'Oise), dans la ceinture rouge, et j'ai été effectivement fortement marqué par le PC.

Je suis fils d'immigrés italiens. Mon père était militant syndical CGT, communiste encarté. Ma mère n'était pas aussi engagée que mon père et elle m'a appris qu'il ne fallait pas confondre Dieu et l'Église, ce qui est très important pour votre équilibre quand vous avez été élevé et avez progressé dans le sérail d'un parti comme le parti communiste.

ENVOÛTÉ PAR LE  
PARTI COMMUNISTE,  
DÉSENVOÛTÉ GRÂCE  
À MA MÈRE

À 11 ans, j'étais secrétaire national des Vaillants, qui étaient l'équivalent des Cœurs Vaillants d'à côté. En 1951, j'ai représenté la France au Festival mondial de la jeunesse à Berlin-Est. J'ai été nourri au biberon de la militance. J'ai pris très vite des responsabilités. Par exemple, pendant la guerre d'Algérie, j'étais secrétaire national de l'Union des étudiants communistes, avec des gens comme Kouchner et quelques autres. La guerre d'Algérie aidant, nous avons mis à profit



Henri Vacquin

© D.R.

une période de sensibilisation de la jeunesse pour créer le premier grand mouvement des étudiants communistes, dit de masse, qui s'est opposé au parti pendant près de cinq ans. Ce qui m'a beaucoup marqué. Mais la distinction que faisait ma mère entre Dieu et l'Église m'a permis de ne pas confondre l'idéal géné-

reux dans lequel je m'inscrivais avec le PC et ses pratiques du centralisme démocratique, de ne pas confondre Moïse et Staline.

Ma mère a été véritablement à l'origine de mon processus intellectuel de désenvoûtement. Pour vous dire à quel point j'étais envoûté, j'ai découvert, un jour, dans des papiers que je rangeais, ce que j'écrivais à l'âge de 11 ans, quand, dans les rues de Berlin-Est, je

milieu bourgeois étudiant, j'étais un militant rare. De fait, le Parti misait beaucoup sur moi. Heureusement, ma mère m'avait souvent répété que « les autres n'avaient pas deux têtes », qu'il n'y avait aucune raison de faire des complexes et de refouler les questions qu'on se posait même à l'égard des dirigeants, fussent-ils membres du Parti. Autodidacte, j'avais préparé les Arts et Métiers mais, assez vite, la politique m'avait



« À 11 ans, j'étais secrétaire national des Vaillants, qui étaient l'équivalent des Cœurs Vaillants d'à côté. En 1951, j'ai représenté la France au Festival mondial de la jeunesse à Berlin-Est. » *Affichette publicitaire pour le journal Vaillant, vers 1946-1950.*

voyais des gens faire la queue devant des magasins fermant à vingt-trois heures : j'écrivais dans mon petit carnet que l'instauration du régime socialiste en RDA avait radicalement transformé la relation au travail, et que l'ampleur des tâches à accomplir était telle que les gens faisaient leurs courses la nuit pour avoir plus de temps pour travailler le jour ! Se retrouver, dix ans après, à découvrir le regard que l'on portait sur les réalités quand on était enfermé dans un postulat qui interdisait la question, c'est phénoménal.

Et puis, en plus, deuxième avantage, étant d'origine italienne, nous soutenions Togliatti, patron du PC italien, contre Thorez, Gramsci contre Staline et les autres, et j'étais l'objet de la part du parti d'une pression colossale : j'étais fils de « prolo », j'avais donc toutes les caractéristiques qui permettent d'avoir la science infuse de la « conscience de classe » ; en

emmené ailleurs. Mais je ne regrette rien de cette période, quant au formidable apprentissage du management que cela a été pour moi.

*Un apprentissage du management ?*

Oui, car j'ai eu affaire au centralisme démocratique dans sa plus belle expression : le bureau politique du Parti, les débats, les congrès, etc. ; c'est une forme de management. Mais en 1965, trois ans après la guerre d'Algérie, le PC avait repris la direction de l'Union des Étudiants Communistes et, dans le langage qui lui est propre, nous avait ainsi « renvoyés aux poubelles de l'Histoire » avec l'aide des révolutionnaires trotskistes et maoïstes. Le réformisme était, à l'époque, encore plus difficile à porter que pour la CFDT aujourd'hui. Avec pour tout bagage le fait d'être un

LE CENTRALISME  
DÉMOCRATIQUE  
EST UNE FORME  
DE MANAGEMENT

spécialiste du centralisme démocratique, il a bien fallu que j'aie cherché du travail. Et un fou m'a embauché dans une boîte de conseil parce que sa cartomancienne – c'est la stricte vérité – lui avait dit qu'il allait rencontrer un jeune italien qui allait sauver sa boîte. Je n'ai rien compris de ce qui m'arrivait, mais je suis passé dans le monde de Taylor.

*C'est alors que vous avez commencé votre apprentissage de consultant ?*

J'ai fait une première intervention dans une grosse boîte, dont le nouveau président voulait un diagnostic du management. Mon patron m'a dit : « Écoute, on va aller voir ces types, on va les interviewer et, après, on va faire un rapport que l'on rendra au président ». Je comprenais vaguement qu'il allait s'agir de voir comment s'élaboraient la prise de décision et sa mise en œuvre par des patrons, donc des capitalistes, et vous vous doutez bien que cela n'était pas sans m'intéresser. J'allais devoir me confronter à la population des « tas de vous autres », comme les désignait ma mère. « Ces tas de vous autres », ce sont tous ceux, qui, de près ou de loin, sont investis dans l'exercice d'un pouvoir, quel qu'il soit, et qui, de ce fait, ont une fâcheuse tendance « à mépriser les humbles et honnêtes gens ». J'avais en la matière déjà découvert le bien-fondé de cette thèse avec les dirigeants du PC. J'allais pouvoir apprécier ce qu'il en était du côté des patrons. Et, qui sait, fort d'une expérience versant contre-pouvoir et versant pouvoir, je pourrais peut-être apporter ma pierre à l'invention d'un management où l'exercice du pouvoir intégrerait la prise en compte de la dignité des humbles et honnêtes subordonnés. Aussi ridicule que cela puisse paraître, cette ambition ne m'a jamais quittée. Elle m'avait guidé dans mon investissement militant, elle se perpétue très bien en sociologie des organisations. Il y suffit d'une petite dose de folie, mais aussi d'être à la hauteur de l'ambition quand vous vous dites sociologue en ignorant tout de ce qu'est la sociologie. Cela est certes quelque peu angoissant, encore que ce ne soit pas aussi dramatique que cela en a l'air. L'autodidacte sait qu'il a une multitude de trous à combler, et il est en permanence dans une course aux concepts pour boucher ses manques. Qui plus est, confronté aux réalités, il est continuellement soumis à la question : il n'a pas le choix, et il en acquiert une aptitude à rendre très vite opérationnel tout concept bouche-trou dès qu'il en trouve un. Il

en est ainsi des dirigeants syndicaux, dont c'est l'apanage de n'avoir pas fait, en général, une grande école. Voilà l'état dans lequel j'étais lors de mon premier emploi et de ma première intervention dans l'entreprise.

*C'était dans un petit cabinet de conseil ?*

Oui, c'était un petit cabinet dirigé par un très brave type, un ancien de la Cegos et de Planus. Il était curieux, plein de bon sens, et il avait envie de gagner de l'argent d'une manière propre. Il avait six gosses, trois maîtresses, il avait des contraintes financières. J'ai eu en cela une chance exceptionnelle d'intégrer le métier de consultant, opportunité que jamais un grand cabinet ne m'aurait offerte.

STAKHANOV  
ET TAYLOR,  
C'EST LA MÊME  
CHOSE !

Cette première intervention dans l'entreprise allait être pour moi une véritable révélation. L'ayant abordée avec une trouille colossale, je me suis découvert savoir une masse de choses que je ne savais pas savoir. Stakhanov et Taylor, c'est la même chose ! Le centralisme démocratique tel que pratiqué dans un comité de direction m'était transparent et j'ai retrouvé là les fonctionnements du bureau politique du PC. J'ai donc présenté mon rapport. Cela a été un festival parce qu'en matière de prise de décision, le centralisme démocratique était à l'œuvre partout. Ce que j'avais observé dans ce comité de direction était banal pour moi. À partir de là, je suis devenu, malgré moi, un spécialiste du management des boîtes, parce que cette réussite-là a rayonné d'une manière qui m'a beaucoup étonné.

*Vous avez alors abandonné la politique ?*

Mon militantisme m'avait dégoûté de tout investissement politique. Quand à 20-25 ans, vous êtes propulsé trop vite, trop haut, dans la hiérarchie et que vous êtes ainsi en relation avec les dirigeants politiques, vous ne mettez plus jamais au pinacle quiconque dirige quelque chose quelque part. Cela vous donne une capacité d'interrogation curieuse à l'égard de tous ces gens. Dégoûté du politique, je n'avais qu'une envie, c'était de me demander quel était le contre-pouvoir qui, à la limite, pouvait pallier les carences politiques, occuper l'espace et sauver les meubles. Ce contre-pouvoir, c'était naturellement le syndicalisme. C'est ce qui m'a amené à m'intéresser aux conflits du travail.

*Et vous allez inventer l'analyse a posteriori des conflits du travail ?*

Oui. Quelle était mon ambition derrière cette affaire ? J'en avais marre de voir des grèves qui se terminaient presque toujours par l'achat de la reprise du travail sans que l'on recherche les causes des dysfonctionnements. Conscient de mon autodidaxie, je m'étais entouré d'un certain nombre de copains philosophes et scientifiques à qui j'essayais de présenter mes réflexions afin qu'ils me conseillent sur ce que je devais lire ou sur ce qu'ils pouvaient m'en dire. Petit à petit, j'en suis venu à l'idée suivante : le conflit est un moment-clé de la libération de la parole, c'est là que les choses se nomment, il ne faut surtout pas les oublier. Le conflit est une opportunité pour comprendre : il faut donc faire systématiquement l'analyse a posteriori des causes qui l'ont suscité afin de cesser de continuer d'en être les objets. C'était mon ambition, avec mon « analyse a posteriori des conflits », que de doter directions et syndicats de cette matière.

*En général, on considère plutôt le conflit comme quelque chose de négatif, un peu comme un échec.*

Oui, surtout à l'époque dont je vous parle, dans les années 1970-1971 : le conflit, particulièrement s'il débouchait sur une grève, était considéré comme une maladie honteuse, dont il était préférable de ne pas parler. Côté syndical, l'ouverture d'une analyse des causes d'un conflit se réduisait aux revendications non satisfaites. Et qui plus est, à faire cela, j'apparaissais aux yeux de mes amis syndicalistes comme celui qui avait retourné sa veste et, pour les patronats, comme le cheval de Troie du syndicalisme ; vous avez raison, la tâche s'avérait complexe. Mais je vais avoir une chance assez inespérée. Un soir, je dîne avec le patron d'une boîte de la métallurgie et, à table, sa femme, une caricature de la petite bourgeoise, me dit : « Vous vous rendez compte, nous n'avons pas de syndicaliste, nous sommes allés voir l'évêque et nous avons embauché un militant CFDT. Eh bien, savez-vous ce qu'il nous a fait trois ans après ? Une grève ! » Cela tombait on ne peut mieux, justement, ils avaient à table, avec ma personne, un spécialiste de l'analyse des conflits du travail et, le vin aidant, je ne sais pas comment, mais toujours est-il que le président m'a dit : « J'ai un conflit ; venez nous régler ça ! ».

*Ce sera votre première analyse a posteriori d'un conflit du travail ?*

Oui, et cela en 1972, et dans la métallurgie ; ce qui n'est pas rien, parce que c'est là, dans la métallurgie, que vous avez à la fois une présence syndicale solide et un patronat qui tient la route, ce qui n'est pas toujours le cas ailleurs. Je vais donc, pour la première fois, présenter à l'ensemble des syndicats mon processus

d'analyse *a posteriori* du conflit, de recherche des causes du conflit au regard du personnel *via* la constitution d'un échantillon significatif, construit avec eux et l'encadrement, la rédaction d'un rapport et sa restitution à la direction, aux syndicats et à l'ensemble du personnel interviewé pour s'assurer qu'il s'y reconnaît. Tout ceci pour éclairer la concertation des problèmes avant la négociation ultérieure destinée à les résoudre. L'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CGT et FO) représentées dans l'entreprise se déclarèrent partantes comme d'ailleurs du côté de la direction de l'usine (elle n'avait pas le choix, la demande émanant du PDG). Cette première analyse *a posteriori* apporta effectivement une réelle amélioration des relations sociales, mais pas seulement.

DE L'« ANALYSE  
A POSTERIORI  
DES CONFLITS  
DU TRAVAIL »

Effectivement *via* les syndicats, j'avais découvert qu'il y avait deux camions de cette boîte qui partaient toutes les semaines sans être enregistrés. Je m'inquiétais donc de savoir de quoi il s'agissait, et comme je n'étais ni flic, ni inspecteur des impôts, je téléphonai au président pour lui dire que je voulais le voir pour lui poser deux ou trois questions : « Peut-être faites-vous un peu de chiffre d'affaires au noir ? Moi, ce n'est pas ma tasse de thé, mais si jamais ce n'est pas le cas... ». Et ce n'était pas le cas : le second bénéfice de l'analyse du conflit, non négligeable pour le président fut de découvrir, et ceci, grâce aux syndicats, que son directeur général et son directeur d'usine étaient en train de voler son entreprise. Je ne sais pas si ce fut l'amélioration des relations sociales ou la défense du patrimoine du patron qui y participa le plus, mais cette analyse *a posteriori* des conflits allait me crédibiliser d'une manière non négligeable et, comme par hasard, dans la métallurgie, laquelle exerce un *leadership* de fait au CNPF (devenu aujourd'hui le MEDEF). Côté syndical, les fédérations de la métallurgie exercent aussi un poids non négligeable au sein de leurs confédérations respectives. Je m'étais construit une première référence très utile.

*Pourriez-vous nous préciser davantage le déroulement de vos interventions ?*

Ce déroulement est extrêmement banal. Ce qui compte, ce qui est le plus important, c'est de faire légitimer la finalité poursuivie aussi bien par les syndicats que par la direction. Une fois que j'ai obtenu de la direction de rentrer dans un processus de cet ordre, j'exige toujours de faire un diagnostic du fonctionnement de l'équipe de direction.



*Vous êtes donc toujours mandé par la direction ?*

Il arrive que ce ne soit pas le cas, mais la plupart du temps je suis effectivement mandé par la direction, c'est-à-dire par des patrons susceptibles de se dire qu'il vaut mieux connaître les dysfonctionnements de la maison que de les subir, et que le syndicalisme a un rôle à jouer dans la négociation de la résolution de ces dysfonctionnements. Ce qui réduit d'une manière non négligeable le marché. Par ailleurs, vous ne pouvez pas engager une analyse de conflit sans risque pour la direction de l'entreprise, même si elle est demandeuse. La restitution du rapport aux syndicats comme au personnel peut non moins questionner le management que la pratique syndicale. Il faut donc s'assurer *a priori* de la capacité de la direction à assumer. Pour cela, il n'y a pas d'autres choix que d'examiner la tolérance au conflit dans le management des instances de direction. Une intolérance marquée, en ces lieux, augure mal de celle que ne manquera pas de faire apparaître l'analyse du conflit. Et comme cette dernière a pour fonction de mettre à jour des questions, une éventuelle incapacité de la direction à y répondre peut lourdement nuire à sa crédibilité. L'analyse d'un conflit ne peut pas apparaître comme un outil de décrédibilisation des directions. Il y a donc des cas où, après l'examen du management de la direction, il vaut mieux renoncer à une analyse.

J'ai refusé plus d'analyses *a posteriori* que je n'en ai faites. Mais je ne suis pas sûr que le fait d'avoir dit non à certains ait été totalement sans effet.

*Quand vous parlez de la finalité, à quoi pensez-vous ?*

Pour moi, c'est simple : le propre des dysfonctionnements qui secrètent une conflictualité est de ne pas être nommés. Or, les choses n'existent que si elles le sont. La finalité, c'est de les faire nommer. Donc il s'agit de relater des faits vus par les interlocuteurs syndicaux et la direction, mais aussi par un échantillon significatif du personnel.

Cet échantillon significatif du personnel, je le constitue avec une contribution demandée aussi bien à la hiérarchie qu'aux acteurs syndicaux, à partir desquelles je tranche en fonction des opportunités de saisie des faits qui me semblent nécessaires. Je ne ferme jamais la porte aux sollicitations spontanées qui pourraient intervenir. Mais avant d'en arriver là, je prends connaissance de l'histoire de l'entreprise, c'est-à-dire, en gros, des grands faits structurants qui sont intervenus tant en termes managériaux que sociaux, pour savoir un peu d'où elle vient et où elle en est. Une prise de connaissance de l'histoire qui sera aussi pratiquée lors des interviews, pour essayer de m'approprier la mémoire collective, pour être ainsi à même d'interpréter ce en quoi elle influence la lecture de l'actualité.

*Vous dites qu'ensuite vous allez voir des acteurs lambda. Vous allez en voir une dizaine ? Une cinquantaine ?*

C'est variable. Par exemple, la première analyse que j'ai faite, c'était dans une boîte où il y avait deux cent cinquante personnes ; il n'y avait qu'une seule usine, et là, j'ai dû voir une soixantaine de personnes parce que, comme je vous l'ai dit, j'avais levé un lièvre qui n'était pas prévu. Par contre, dans ma dernière analyse, réalisée cette année dans une grande entreprise de transport, l'unité concernée par le conflit comptait six mille personnes et l'échantillon n'en a comporté que quatre-vingt-neuf.

LES CHOSES  
N'EXISTENT  
QUE SI ELLES SONT  
NOMMÉES

Mais je vais vous dire... : on fait souvent des entretiens allant bien au-delà de ce dont on a besoin, afin de ne pas marginaliser des acteurs qui seraient offusqués de ne pas avoir été « dans le coup... » Mais la plupart du temps, on n'a pas besoin de tout ça. D'ailleurs, bon nombre de fois, je pourrais écrire le rapport bien avant d'avoir fait le tour de toutes les interviews, ce que me reprochent beaucoup mes collaborateurs, d'ailleurs. Les dysfonctionnements managériaux et sociaux fondamentaux se retrouvent en effet dans la plupart des entreprises quelle qu'en soit leur singularité. Cela dit, comme je ne voudrais pas donner l'image d'un dilettante, je me suis bordé en m'entourant de sociologues « normaux » (je veux dire normalement diplômés), pour ne pas m'exposer et risquer de voir ainsi remise en cause ma démarche en raison d'une rigueur méthodologique douteuse. Mais l'essentiel de notre apport se réduit à formuler les perceptions des dysfonctionnements en les enrichissant des mécanismes organisationnels et managériaux qui les génèrent.

Ceci est écrit et restitué, conformément à l'engagement de départ, à la direction et aux acteurs syndicaux, avec l'idée, rarement concrétisée, de faire une restitution commune.

*Vous avez réussi à faire des restitutions communes ?*

Oui, bien évidemment, parce que cela est souvent demandé explicitement dans le cahier des charges, et qu'il est dès lors difficile d'y renoncer, encore qu'il arrive que le courage ne soit pas toujours là au dernier moment. Pour faciliter ce courage, il m'arrive parfois, lorsque je perçois une situation particulièrement difficile et peu gratifiante pour la direction ou les syndicats, d'annoncer d'emblée que la restitution sera faite exclusivement par voie orale, afin d'éviter d'éventuelles utilisations du rapport hors de l'entreprise, qui

vulnérabilisaient son image ou celle des organisations syndicales

Voilà, c'est ça mon métier et c'est de cette place-là que je peux parler comme observateur de ce qui s'est passé depuis la fin des années 1960, de ce qu'a été, depuis, l'énorme mutation du travail, de l'emploi et du management ; cette mutation qui, par exemple, débouche sur les suicides à France Télécom.

*Vous vous êtes aussi doté d'un observatoire social ?*

Oui, j'ai créé au début des années 1980 un groupe constitué des DRH de vingt boîtes publiques et privées, chacune d'une branche différente, pour avoir une vision des rapports sociaux au-delà des entreprises où j'intervenais.

Une fois par trimestre, j'ai une heure d'entretien avec chacun des participants sur l'impact des phénomènes sociétaux sur sa boîte et sur les événements significatifs, managériaux ou sociaux, qui ont eu lieu chez lui. Je recense les quelques questions sociétales qui se posent selon moi à ce moment-là : j'interpelle mes interlocuteurs pour qu'ils m'en donnent leur perception, la prise en compte qu'ils en font ou non et, après, on rentre dans des problèmes plus précis. Où en êtes-vous de vos négociations sur les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires) ? Vous êtes dans un processus de fusion, comment vous en sortez-vous ? Votre restructuration ? Votre PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) ? Je les écoute, puis je fais une analyse de ce qu'ils ont dit et je leur livre en débat la synthèse des tendances qui se dégagent. Cela se passe tous les trimestres, et ce depuis vingt-cinq ans.

*Est-ce que vous financez vous-même cet observatoire ou est-ce que ce sont les entreprises des DRH qui le font ?*

C'est une très bonne question, parce que c'est pour moi une véritable mine d'or pour saisir les problèmes managériaux et sociaux des entreprises, mais il semble que c'en soit également une pour les entreprises ; elles payent donc leur participation. Les premiers qui sont venus là étaient des gens avec qui j'avais travaillé, après ils en ont parlé à d'autres, etc.

*Vous aviez commencé à évoquer les suicides à France Télécom. Pourrions-nous y revenir ?*

Oui, parce qu'ils sont un véritable coup de Trafalgar pour la crédibilité de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, c'est-à-dire du management ; ceci en raison de souffrances au travail qui atteignent le seuil de l'intolérable. C'est la prise de conscience de cela dans l'opinion qui constitue la nouveauté, j'y reviendrai. Étymologiquement, le travail et la souffrance sont étroitement liés depuis toujours, c'est son acceptation sociale, selon les valeurs en cours dans la société, qui en est le thermomètre. Et cela n'a pas toujours été ce

qu'il en est aujourd'hui. J'ai connu - c'est le privilège de l'âge - les entreprises d'avant les années 1980, à l'époque où l'entreprise constituait un tout.

En premier lieu, elle était supposée être immortelle : on a cru ça jusqu'à la restructuration de la sidérurgie. Elle était structurée et « procédurée » d'une manière figée, tous les acteurs avaient des référents pour se positionner en son sein. On était dans une appartenance dont on connaissait les termes. C'était l'époque où le balayeur était en CDI et faisait partie de la famille, il n'était pas sous-traité. C'était l'époque où la souffrance au travail se traduisait, dans la revendication, par la critique des cadences infernales. Les cadences infernales, cela représentait, pour le collectif, la manière de nommer ce qui était la cause quasi exclusive de la souffrance au travail. À cette époque, l'appartenance collective jouait un rôle décisif parce que, dès qu'il y avait de près ou de loin un excès dans la pratique du pouvoir, tout le monde se sentait atteint et cela mobilisait l'ensemble du collectif. Donc, à cette époque, on ne se suicidait pas, on ne retournait pas son agressivité contre soi, mais vers quelque chose que l'on connaissait : l'entreprise, dont le périmètre était balisé et où le patron était un manager à part entière. On savait à qui s'en prendre. Cela dit, la souffrance avait le mérite de s'arrêter avec la sirène annonçant la fin de poste, on en gardait quelques courbatures musculo-squelettiques, mais, quand on disait qu'on en avait plein le dos, on ne parlait que de ça.

#### SOUFFRANCES ET SUICIDES AU TRAVAIL

Il faut avoir connu ça pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui et mesurer l'ampleur de la rupture qui s'est opérée avec la manière dont on a mené au forceps la mutation drastique du travail et de l'emploi trente ans durant. Mais revenons aux suicides.

Nous avons abordé, dans l'observatoire, des cas de suicides parmi le personnel bien avant que ceux d'EDF, de Thalès, de PSA et de Renault ne soient médiatisés. Le suicide constituait déjà un fort traumatisme, mais qui restait confiné au service ou à l'unité.

Dès que l'on a commencé à médiatiser les suicides au sein du personnel, ils sont devenus dans l'opinion publique « des suicides du travail », ce qui changeait tout du point de vue de la responsabilité de l'entreprise. L'écho du traumatisme rayonnait désormais dans toute l'entreprise, il n'était plus confiné au service, en interne, et l'image de l'entreprise pouvait en être atteinte. Le premier réflexe a été de minorer les choses. On s'est subitement intéressé, dans l'entreprise, au taux de suicide dans la Cité pour relativiser les siens. On en a fait une affaire de « fragiles », et l'on a envoyé des psychologues pour traiter les symptômes,

afin de montrer qu'on ne restait pas inerte. Et, bien évidemment, on pestait contre la presse d'avoir créé le problème. Cette stratégie d'évitement a été rompue par le patron de Renault qui, le premier, a, de fait, reconnu une responsabilité effective du management dans les suicides au travail. On a supprimé les réunions avant 7 h 30 et après 19 h 30, on a recommandé aux chefs de projet de ne pas négliger le lien avec leurs collaborateurs. On a fait de la thérapie collective en offrant une libération de parole au personnel, et on a requis les organisations syndicales comme il se doit. On n'avait, ce faisant, qu'abordé les nuisances du travail, mais en rien ce qui est aux sources de tous les maux et qui tient à la nature de l'exercice du pouvoir, chez Renault comme partout ailleurs. Mais en procédant de la sorte, Renault

est parvenu à sauver un peu de son image dans l'opinion. Il en ira tout autrement pour France-Télécom qui, précisons-le, n'a pas le record des suicides au travail, mais seulement une direction qui a un énorme retard à l'allumage sur ce qui se passe dans l'opinion. Les suicides de Renault n'ont, en effet, pas eu lieu à la même époque ; ils ont eu lieu un peu avant septembre 2008 et à chaud sur l'événement. Ceux de France-Télécom ont eu lieu après un an de maturation dans l'opinion du suicide du capitalisme ultralibéral, et cela change tout. La crise a été comme une gifle reçue dans un sommeil profond dont il a bien fallu réaliser qu'il ne s'agissait pas d'un cauchemar, mais bel et bien d'une réalité. L'apocalypse de 2008 a d'abord sidéré : comment avait-on pu en arriver là ? Une question pleine de bon sens, tant il est vrai que l'on ne sait jamais où l'on en est sans savoir d'où l'on vient. En second lieu, et cela, à chaud sur l'événement, l'idée s'est imposée que c'était scandaleux, immoral. On

pouvait entendre moult explications des économistes, n'y rien comprendre, mais avoir la certitude que tous ces gens nous avaient menés en bateau en se remplissant copieusement

les poches et que tout cela avait été une énorme manipulation parfaitement, répétons le, immorale. Un sentiment pour lequel il n'y a nul besoin d'avoir fait Harvard pour être à même de le comprendre. Enfin, comment cette immoralité qui, trente ans durant, a guidé les finalités, n'aurait-elle pas pu, au même titre, guider l'exercice du pouvoir et, partant, la hiérarchie dans la relation de travail au quotidien ? Comment la relation de travail avait-elle pu atteindre le seuil d'une ingérence dans l'identité même de l'individu, tel qu'on le conçoit en ultralibéralisme, pour finir par faire qu'un échec au

travail aboutisse à la négation de soi et au suicide ?

*Comment l'opinion en est-elle venue à se demander pourquoi nous en étions arrivés là ?*

Pour moi, cela tient à la résurgence des valeurs ultralibérales. Le noyau dur de ces valeurs se réduit à la rapacité au gain comme moteur de l'histoire ; le « tout à l'individu » au détriment de l'appartenance collective, dans la société comme au travail ; et la relation hiérarchique réduite à un contrat marchand où le subordonné serait à égalité de dignité avec le dirigeant.

Nos démocraties occidentales se sont montrées accueillantes à cette résurgence de l'ultralibéralisme et ses valeurs s'y sont développées d'autant mieux qu'avec l'écroulement du Mur de Berlin, le non-marché, indissociable de la tyrannie, a propulsé le marché au pinacle, jusqu'à ce qu'il devienne un « tout-a-marché » tout-puissant.



« C'était l'époque où la souffrance au travail se traduisait dans la revendication par la critique des cadences infernales. Les cadences infernales, cela représentait, pour le collectif, la manière de nommer ce qui était la cause quasi exclusive de la souffrance au travail ». *Affiche anonyme du 22 mai 1968.*



Il aura fallu que le système se suicide, en 2008, pour dévoiler sa perversion. Mais cela n'aura pas été l'œuvre d'une quelconque remise en question portée par des contre-pouvoirs. C'est même en cela que rien n'indique que ce suicide du capitalisme ne pas soit pas de ceux dont on renaît très vite de ses cendres. Si vite que la mise en question des valeurs du postulat ne permette pas l'instauration de valeurs alternatives.

*Comment cela s'est-il concrètement traduit dans le management de l'entreprise ?*

Pour répondre à cette question, il faut refaire le parcours des années 1970 à aujourd'hui. Nous étions, au début des années 1970, à la fin de l'expansion et le chômage montait, mais personne n'imaginait ce qui nous attendait en la matière. C'était le temps du travail prescrit, tayloro-stakhanoviste, avec un exercice du pouvoir fondé sur la maîtrise *a priori* du dirigé et tout l'attirail des règles organisationnelles, des procédures, des structures appropriées pour l'exercer comme tel. On ne demandait à l'individu que d'être un exécutant cadré *a priori*. Le contrôle *a posteriori* individuel était, de ce fait, faiblement nécessaire. Il s'exerçait quasi exclusivement par l'étroit contrôle de conformité aux procédures des directions opérationnelles, effectué par des fonctionnels qui en exerçaient un gardiennage rigoureux.

Tout cela était figé depuis une éternité, l'organisation était devenue une fin en soi.

Cette immuabilité de l'organisation finira par être mortelle pour beaucoup d'entreprises, mais elle était claire et légitime tant aux yeux des dirigeants que des syndicalistes et du salariat. Du manoeuvre au cadre dirigeant, en passant par les agents de maîtrise, tout le monde pouvait s'y positionner et y trouver les repères de son appartenance à l'entreprise. On était positionné dans son poste par les classifications. Pour un franchissement de qualification, les règles étaient totalement légitimes. On passait par exemple de P1 à P2, quand on était ajusteur, par un essai : un plan, un bout de ferraille, des tolérances sur les cotes, un délai temps, et c'était le pied à coulisse ou le palmer (1) qui tranchait. La tête du client n'y jouait qu'un rôle dérisoire. Il y avait de la souffrance dans le travail, mais on en disposait à vie.

C'était là l'état des lieux quand, déjà, le travail prescrit atteignait ses limites. Les premiers signes de la mutation du travail apparaissaient. On avait désormais besoin dans l'entreprise de mobiliser d'une tout autre manière l'énergie des salariés, et cela passait manifestement par une autonomie de l'individu dans son espace de travail. Le salarié ne pouvait pas rester ligoté dans le travail prescrit, et mettre de son désir dans ses tâches sans qu'il ait un espace de liberté où il puisse faire à sa manière.

(1) Instrument de mesure de dimensions.

*Comment a-t-on donné aux salariés des espaces de liberté ?*

Sont alors nées les démarches d'élargissement puis d'enrichissement des tâches, les groupes de gestion autonomes... et le concept d'organisation qualifiante. Ce dernier concept d'organisation étant une forme d'aveu des nuisances de l'organisation précédente, comme du rôle-clé de l'organisation dans la relation de travail.

MANAGER  
« PAR ET AVEC »  
LES SALARIÉS

Tout cela était très pertinent, mais exigeait de faire, comme le disait Antoine Riboud dès 1972, « par et avec » les salariés ; mais il fallait aussi être au clair sur les finalités de l'entreprise et les valeurs qui lui donnent sens. Le patron de BSN n'hésitait pas à être très précis en matière d'affirmation des valeurs qu'il voulait voir porter dans l'entreprise. Concernant l'individualisation, il indiquait on ne peut plus clairement que, si celle-ci devait permettre la libération de la performance individuelle, c'était à la condition première qu'elle s'inscrive dans l'« exclusive optimisation » de la performance collective.

Ainsi naquit le « double projet économique et social » avec le « par et avec », une manière de manager, selon des valeurs partagées, par les finalités, où les nécessaires adaptations des moyens deviennent sensées et tout autrement acceptées. L'évaluation de la performance individuelle inscrite dans le primat de la performance collective, tisse une appartenance à l'entreprise et un lien tout autre que la solitude dans la course de fond à la performance individuelle, qui fait d'un échec au travail un échec identitaire.

*Les idées d'Antoine Riboud étaient-elles partagées par les autres patrons ?*

Hélas, Antoine Riboud ne fit école que dans quelques rares entreprises. Très majoritairement, cette émancipation de la relation de travail, par ce qu'elle exigeait de remise en cause de l'exercice du pouvoir, fut estimée par les décideurs des entreprises privées, publiques et des administrations d'un prix à payer par trop exorbitant.

L'accouchement des changements qui s'imposaient se mena selon le management antérieur, c'est-à-dire carrément à contre-pied des finalités visées, et donc au forceps. Pour employer une métaphore de l'époque : on a affiché une finalité d'émancipation du salariat de type Gorbatchev que l'on a menée à la manière de Staline, en la justifiant, déjà à cette époque, par les







© Bruno Barbey/MAGNUM PHOTOS

« Tout cela était très pertinent, mais exigeait de faire, comme le disait Antoine Riboud dès 1972, “par et avec” les salariés ». *Antoine Riboud en 1969.*

rigueurs du temps. Ainsi de la restructuration de la sidérurgie au milieu des années 1970 qui allait inaugurer toutes celles qui suivraient, fondées exclusivement sur l’ajustement des effectifs en contrepartie de préretraites, et ultérieurement de PSE. C’est dans ce contexte que l’on est passé à un tout autre travail qui n’exigeait plus simplement, comme le travail prescrit, de mobiliser les capacités d’exécution du dirigé, mais de le solliciter dans sa subjectivité même. Un processus d’individualisation dans lequel, contrairement à ce qui se faisait chez BSN, le syndicalisme fut marginalisé par les directions ; le très faible investissement du syndicalisme laissa le subordonné individualisé dans un tête-à-tête avec le dirigeant où, sans la présence du contre-pouvoir syndical, l’égalité de dignité de l’un et de l’autre avait peu de chance d’être maintenue. En loupant ce coche de l’individualisation, le syndicalisme s’est montré incapable de défendre l’individu au travail dans le cadre collectif. Il le réalise très bien aujourd’hui, mais avec trente ans de retard.

*On va sortir de l’organisation taylorienne.*

Petit à petit, on sort effectivement de l’organisation taylorienne par des biais multiples, mais sans vraiment réinterroger l’exercice du pouvoir qui la porte. Ainsi en a-t-il été de la grande mode de la « qualité ». Mais elle sera menée le plus souvent selon une démarche plus mécanique que participative. La « qualité » n’en jouera

pas moins un rôle non négligeable dans les modifications de l’organisation et de la relation de travail. Le syndicalisme sera, là encore, marginalisé et s’investira peu, et bien à tort, dans l’étude de l’incidence du changement de l’organisation sur la relation de travail. L’organisation relève effectivement du domaine par trop réservé de la direction, alors qu’elle n’est pas sans influence sur la nature de l’exercice du pouvoir, ce qui aurait dû intéresser les contre-pouvoirs syndicaux. Ainsi, par exemple, de la gestion des stocks, qui donne naissance aux flux tendus, du repli sur le cœur du métier, qui fait se libérer des activités non directement stratégiques et donne son plein essor à la sous-traitance. Le périmètre de l’entreprise devient de plus en plus flou. Après les nationalisations du début des années 1980, les ouvertures du capital vont bon train au début des années 1990. On est passé, chez France Télécom, du grade à la fonction sans l’acculturation préalable qui aurait été nécessaire : toujours la pratique managériale du forceps...

Tout cela a été marqué, du début des années 1970 à aujourd’hui, par ce qu’on nomma d’abord le malaise des agents de maîtrise, pour, au fil du temps, le prêter aux cadres, et finalement réaliser, aujourd’hui, qu’il s’agit d’un malaise du type de maîtrise, c’est-à-dire du type de pouvoir que l’on exerce.

À la fin des années 1980 tout était joué, rien ne s’opposait plus au mode d’exercice du pouvoir qui fonde le management ultralibéral. S’auto-évaluant, les déci-

deurs distillaient en cascade l'individualisation de l'encadrement jusqu'à ne plus en faire que l'exclusive augmentation des rémunérations. Tout cela était entré dans les us et coutumes, y compris pour l'ensemble du salariat, à l'exclusion du secteur public où, à l'éducation nationale, dans la police, dans la justice... les valeurs ultralibérales avaient le plus grand mal à se légitimer comme telles.

C'était déjà l'époque où, dans l'entreprise, l'on en avait plein la bouche des valeurs. Les directions de la communication devenaient de petites reines, aux côtés des PDG, chargées de soigner l'image de ces derniers et celle de l'entreprise, en interne comme en externe.

C'était la grande mode de la « culture » de l'entreprise fondée sur « les valeurs ». Il était commun d'afficher dix valeurs du type « le client est roi », « zéro défaut », « l'épanouissement de soi », etc., pour qu'on les assimile à dix commandements divins mis en page sous forme d'une « table de la loi » devant la photo du PDG, afin qu'on le prenne pour Moïse, avec le postulat ultralibéral pour parole de Dieu.

Dans la pratique concrète de l'individualisation, on était à l'aise pour tout justifier. Il faudrait désormais changer n fois de métiers dans sa vie et m fois d'entreprises, la mobilité professionnelle comme géographique devenait une nécessité absolue avec l'épée de Damoclès du chômage suspendue au-dessus de la tête du salarié et la même sur l'entreprise, si la rétribution du capital ne tournait pas aux alentours de 10 à 15 %.

*Le « postulat ultralibéral » n'est-il pas déstabilisateur ?*

Oui, parce que dans le monde du travail, fabriquer des gens qui croient dans le postulat ultralibéral ne suffit pas. Il faut que la pratique du pouvoir ne soit pas trop en rupture avec les finalités d'émancipation de l'individu que le pouvoir affiche. Même en étant très isolé, on peut réaliser être l'objet d'un « *double-bind* », c'est-à-dire d'une pratique de la direction radicalement contradictoire avec la finalité qu'elle est censée poursuivre, une situation qui rend fou.

C'était là l'apparente quadrature du cercle du management ultralibéral. La mobilisation subjective de l'individu au travail supposait un exercice du pouvoir délibérément construit sur une part d'amaîtrise du subordonné, afin qu'il puisse mobiliser son désir, faire à sa manière, mettre du sien dans son travail ; une amaîtrise quelque peu déstabilisatrice de la conception du pouvoir la plus répandue depuis toujours, conception qui se fonde sur l'emprise *a priori*. Une déstabilisation dont les agents de maîtrise, tout d'abord, puis l'encadrement n'ont pas cessé de donner le spectacle depuis les années 1970. L'établissement de cette nouvelle conception du pouvoir ne s'est jamais vraiment concrétisé, mais, quand bien même aurait-il eu lieu, cela n'aurait pas suffi, il fallait aussi que le

contenu du travail puisse être un objet désirable. L'individu, aussi individualiste puisse-t-il être, a besoin de donner sens à son propre travail en l'intégrant à la finalité globale de l'entreprise, ne serait-ce que pour s'y faire reconnaître par les autres.

QUAND LE POUVOIR  
SE CONSTRUIT SUR  
L'« AMAÎTRISE »  
DU SUBORDONNÉ

On avait réussi, en à peine vingt ans, à accréditer la mobilisation subjective de l'individu au travail comme le fin du fin de son émancipation, évaluée à l'aune d'une performance prescrite et légitimée par un postulat de valeurs quasi divin, délivrant à chacun la manne d'un nouveau concept : « la compétence ». En langage d'entreprise, il s'agit des potentialités de l'individu qui se libèrent en « situation », c'est-à-dire dans l'organisation du travail, les structures, les procédures, les indicateurs, les définitions de fonctions, les modalités d'élaboration des objectifs, de l'attribution des moyens et de l'évaluation de la « compétence-performance », lesquelles cadrent insidieusement la réalité du type d'exercice du pouvoir et la compatibilité avec une « situation » qui catalyse réellement la mobilisation de la subjectivité de l'individu.

Déjà, et bien avant la médiatisation des suicides au travail, le management branlait dans le manche ; il fallait trouver un moyen supplémentaire pour, tout en conservant la finalité supposée émancipatrice de l'individu au travail, le mettre sans qu'il s'en rende compte, sous une nouvelle emprise qui emporte son assentiment. La recette a été trouvée : la « situation » est incarnée par l'organisation en conformité avec le management qui lui est nécessaire.

L'organisation est devenue une fin en soi, variable d'ajustement à la seule main de la direction, accréditant la permanence du changement pour masquer la pérennité de l'exercice du pouvoir qu'elle porte. Avec la permanence des changements organisationnels, qui fait perdre les repères, l'autonomie allouée est devenue sans bornes, elle n'est plus de celles qu'on peut s'approprier, mais s'apparente à un désert où l'on est perdu sous la pire des emprises qui soit. Autre bénéfice de la rapidité des changements organisationnels : au rythme où ils s'opèrent, ils laissent en chemin les instances de représentation du personnel en retard d'un ou de plusieurs changements. L'exercice du pouvoir légitimé par le postulat ultralibéral aura réussi ce que Hannah Arendt décrivait comme « une tyrannie sans tyran », où le pouvoir véritable serait devenu anonyme. Il aura fallu que cet exercice du pouvoir s'avère assassin pour qu'il fasse l'objet d'une mise en question.

Ce sont les croyants dans le postulat qui en meurent, en voyant dans leur échec au travail un échec identitaire, en lieu et place de la perversion de la « situa-

tion » qui les pousse à la négation d'eux-mêmes. Les demi-croyants ou les non-croyants n'en sont pas moins touchés et, s'ils n'en meurent pas, ils le font payer en transformant leur agressivité en délinquance passive qui, même si elle ne se voit pas, n'en est pas moins coûteuse pour l'entreprise ; présentéisme-absent, véritable absentéisme, maladie réelle ou de confort, manipulation des indicateurs : tout cela fait florès, de l'agent d'exécution aux cadres supérieurs.

L'INSTALLATION  
DANS L'ENTREPRISE  
D'UNE « TYRANNIE  
SANS TYRAN »

*Ce que vous nous avez expliqué vaut pour la France, mais ne semble pas avoir le même écho en Europe. Pour ne parler que de nos voisins, quelle spécificité avons-nous dans nos relations sociales, comme vous le dites, pour en être arrivés là ?*

Nous avons en effet quelques spécificités en France, mais, apparemment, en Europe, les Grecs en ont aussi. Depuis toujours nous bénéficions, si l'on peut dire, d'un cycle de rapports sociaux se décomposant ainsi : Conflit – Revendication – Négociation ; fruit d'une reconnaissance mutuelle dérisoire entre interlocuteurs sociaux. Vous noterez au passage que je ne parle pas de partenaires, mot pervers inventé pour nier les antagonismes entre capital et travail. Notre tradition syndicale doit un peu au christianisme social, plutôt réformiste, mais pour beaucoup aux différentes écoles marxistes plutôt révolutionnaires et à l'anarchisme ; ceci doublé de l'allergie organique de nos patronats à tout contre-pouvoir. Vous avez là l'explication de ce qui a entretenu le cycle évoqué précédemment.

Quand bien même ce cycle aurait un peu évolué, il n'a pas encore muté. Ainsi, Bernard Thibault en est encore à faire des cours à chaque congrès pour qu'une part de ses militants ne confondent pas compromis et compromission. Nos patronats, quant à eux, ne sont pour l'essentiel que des lobbyistes auprès des pouvoirs publics, quel que soit le rôle de négociateur qu'ils affectent de remplir. Par exemple, en 1968, le CNPF n'était pas représentatif de ses mandants. Il n'avait pas la latitude de signer un accord interprofessionnel : ce sont les événements qui le lui ont imposé.

Traditionnellement, la représentativité des syndicats patronaux a toujours été faible, même si elle est beaucoup moins évoquée que celle des syndicats de salariés. C'était antérieurement l'UIMM, la fédération de la métallurgie, qui masquait le vide, avant que d'autres types de branches professionnelles n'émergent, du fait, entre autres, du développement des services, dont la fédération était beaucoup moins aguerrie en matière de connaissance des interlocu-

teurs sociaux. La fluidité des relations sociales y a beaucoup perdu.

Globalement, nous disposions de patronats très archéos et d'un syndicalisme divisé qui, sauf à l'occasion de grandes crises comme en 1936 ou en 1968, étaient de piètres négociateurs. Traditionnellement, en France, l'échec des négociations a fait des pouvoirs publics la voiture-balai qui concluait en leur lieu et place. Ceci n'ajoutait rien à leur crédit et, qui plus est, a entretenu au sein du politique, de gauche comme de droite, une propension naturelle à négliger le rôle des corps intermédiaires patronaux et syndicaux.

*Exonérez-vous pour autant les responsabilités patronales et syndicales dans la manière dont l'action a été conduite tout au long de la mutation du travail et de l'emploi ?*

À l'évidence, non. Même si la responsabilité n'est pas la même, côté patronal et côté syndical. Par exemple, partons du début de la mutation du travail et de l'emploi qui commence en France avec la restructuration de la sidérurgie, laquelle donnera le ton pour toutes celles qui suivront. On va inventer à chaud, sur l'événement, la mise en place de la préretraite, qui deviendra ensuite systématique : la réduction des effectifs comme variable exclusive d'ajustement, accompagnée de la préretraite à 56 ans. Réduction des effectifs et acquis social vont constituer, dans leur systématisation, la plaie des trente ans qui suivront. On venait de mettre en place toutes les conditions, labellisées « acquis social », qui allaient fabriquer par la suite le statut des seniors d'aujourd'hui, avec 60% d'inactifs chez les plus de 55 ans. Cet acquis social allait démontrer qu'il pouvait devenir mortifère. Ce n'était pas le premier, ni d'ailleurs le dernier.

Dans cette affaire, le syndicalisme a une réelle responsabilité, même si les rigidités politiques et patronales y sont aussi pour quelque chose.

Parmi les autres grandes vulnérabilités, il faudrait aussi noter la faiblesse de la représentativité patronale dans les PME et les TPE, ainsi que la désertification syndicale de ces lieux qui représentent 50% du salariat.

*Mais aujourd'hui, en est-on encore là ?*

Du côté patronal, hélas oui. Pour les syndicats, par contre, si cela ne bouge pas au rythme que l'on pourrait espérer, il y a quand même des évolutions. Les deux secrétaires généraux de la CGT et de la CFDT ont déclaré l'un et l'autre que le syndicalisme était mortel. C'est très bon signe. Ils n'en sont pas encore à déclarer « notre syndicalisme est mort ! Vive le syndicalisme à construire », mais ils s'y évertuent. Ainsi peut-on relever de nouvelles synergies entre la CGT et la CFDT, les nouvelles formes de représentativité en cours, la dimension européenne qui gagne du terrain et, qui sait, l'unification mondiale du syndicalisme, jusqu'à présent beaucoup trop absent dans la mondia-

lisation. Il n'en reste pas moins que, dans l'entreprise comme dans le Service public, tout un lien est à reconstruire avec les mandants, ce qui va exiger une réforme drastique de l'organisation et du management du syndicalisme.

*Vous faites là des analyses qui ne doivent pas plaire dans le milieu patronal, mais pas beaucoup plus dans le milieu syndical. Quels sont vos liens avec les uns et les autres ?*

D'abord, je ne suis qu'un bouchon sur l'eau, ce qui évite d'être trop exposé, sinon *via* la presse, mais le risque pris à questionner les uns et les autres, quand on ne représente que soi-même, ne coûte que très peu de chose. J'ai été sur les listes noires des institutions patronales, mais cela ne m'a pas vraiment nuis avec mes clients ; eux, ce qui les intéresse, c'est l'efficacité chez eux. Il y a même eu une période où être considéré comme un homme de gauche m'a amené beaucoup de demandes, en particulier au moment de la victoire électorale de la Gauche, en 1981. Le patronat vivait l'élection de la Gauche comme une usurpation du pouvoir. J'ai dû faire, cette année-là, la moitié de mon chiffre d'affaires en conférences, déjeuners, dîners et moult présentations entre des dirigeants d'entreprises et des dirigeants syndicaux qui, normalement, auraient déjà dû se connaître.

J'ai même gagné, malgré moi, une première marque de reconnaissance internationale, au titre d'une consultation pour une envoyée spéciale du président des États-Unis, faite au cours d'un dîner organisé par un grand chef d'entreprise, avant que François Mitterrand ne nomme les membres du Gouvernement. Cette dame s'inquiétait de savoir si le Président était susceptible de nommer un communiste à l'Intérieur. Je n'ai pas pu retenir un éclat de rire, avant de la rassurer. Je n'en ai pas moins quitté ce dîner très perplexe au sujet des services de renseignements américains.

Quant aux syndicalistes, comme aucun d'entre eux n'a de doutes sur la reconnaissance que je leur porte, dans les confédérations et jusqu'au terrain, dans les

entreprises ou les administrations, ils m'autorisent des questions qu'ils toléreraient beaucoup moins venant d'autres que moi. Alors, certes, avec les dirigeants confédéraux et en public, il faut mettre les formes, mais *off the record*, c'est avec tous très ouvert. Comme c'est le cas dans l'entreprise, l'étiquette confédérale n'a ici que peu d'importance. Ce sont les réalités qui comptent. Souvent, il faut du temps pour déterminer l'appartenance syndicale ; il n'est en effet pas rare de rencontrer une étiquette révolutionnaire avec un discours tout ce qu'il y a de réformiste.

*Vous avez dit que les suicides à France Télécom constituaient pour vous un basculement historique à travers la remise en cause du « management ultralibéral ». Alors, on bascule vers quoi ?*

Je n'en sais évidemment rien, ni en France, ni sur la planète. Je vois mal s'installer un désenvoûtement des dirigeants politiques aux affaires et des entreprises à l'égard du postulat ultralibéral, et l'opposition de gauche est en capilotade. La droite fait dans l'activisme : d'ici à fin février, il faudra avoir signé dans les entreprises quelque chose en matière de risques psychosociaux pour montrer qu'on ne reste pas inerte à l'égard des suicides au travail. Le monde du travail vient de vivre une fuite en avant sans perspectives, qui se révèle catastrophique. Il a vécu tout cela avec fatalisme, une colère rentrée, un sentiment d'injustice, et le tout, qui plus est, dans la plus totale impuissance. Rien n'est à exclure : entre l'envie qui pourrait naître dans l'opinion d'un grand conflit supposé être résolutoire et l'installation dans le fatalisme (cette dernière hypothèse n'étant pas la moins dangereuse). On a des chances de découvrir l'extrême besoin que l'on a, en démocratie, du syndicalisme pour la régulation sociale. Le syndicalisme français a su offrir, au printemps 2009, un exutoire à l'opinion qui a pu ainsi faire entendre sa colère. Aux affaires, on s'est félicité de l'essoufflement des manifestations, et la presse en a fait, bien à tort, un échec syndical. Compte tenu de l'état du monde politique, on a une fâcheuse tendance à beaucoup trop demander au syndicalisme... ■