



**HAL**  
open science

# Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise. Le cas de Gaz de Bordeaux

Maël Dif-Pradalier

## ► To cite this version:

Maël Dif-Pradalier. Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise. Le cas de Gaz de Bordeaux. Sociologie. Université Victor Segalen - Bordeaux II, 2011. Français. NNT : . tel-00641478

**HAL Id: tel-00641478**

**<https://theses.hal.science/tel-00641478>**

Submitted on 15 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Année 2009

Thèse n° 1632

# THÈSE

pour le

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ BORDEAUX 2

**Mention : Sociologie**

**Présentée et soutenue publiquement**

*Le 13 novembre 2009*

*Par Maël DIF-PRADALIER*

*Né le 2 mai 1980 à Rodez*

### **Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise.**

Le cas de Gaz de Bordeaux

#### **Membres du Jury**

Thierry BERTHET, Chargé de recherche, IEP Bordeaux

Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de recherche, université Aix-Marseille II, Président

Georges FELOUZIS, Professeur, université Bordeaux II, Directeur de thèse

Bernard FRIOT, Professeur, université Paris-X Nanterre, Rapporteur

Serafino NEGRELLI, Professeur, université Milan Bicocca, Rapporteur









Université Victor Segalen Bordeaux 2

Année 2009

Thèse n° 1632

# THÈSE

pour le

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ BORDEAUX 2

**Mention : Sociologie**

**Présentée et soutenue publiquement**

*Le 13 novembre 2009*

*Par Maël DIF-PRADALIER*

*Né le 2 mai 1980 à Rodez*

### **Libéralisation du marché de l'énergie, réorganisation du travail et mobilisation collective dans l'entreprise.**

Le cas de Gaz de Bordeaux

#### **Membres du Jury**

Thierry BERTHET, Chargé de recherche, IEP Bordeaux

Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de recherche, université Aix-Marseille II, Président

Georges FELOUZIS, Professeur, université Bordeaux II, Directeur de thèse

Bernard FRIOT, Professeur, université Paris-X Nanterre, Rapporteur

Serafino NEGRELLI, Professeur, université Milan Bicocca, Rapporteur





*Usine à gaz de Bacalan,  
Bordeaux, 1907*



*Siège de la Régie municipale du gaz et de l'électricité de Bordeaux (RMGE),  
Rue Poquelin-Molière, Bordeaux, 1950*



*Siège social de la Société anonyme d'économie mixte locale (SAEML) Gaz de Bordeaux,  
Place Ravezies, Bordeaux, 2006*



## Remerciements

À M. Georges Felouzis, professeur à l'université de Genève, pour sa précieuse et constante collaboration tout au long de sa direction de mon travail ; M. Bernard Friot, professeur à l'université de Paris-X Nanterre, qui a toujours suivi mes activités et m'a donné le goût de la recherche et de l'enseignement, ainsi que les membres de mon jury de thèse ; M. Serafino Negrelli, professeur à l'université de Milan, pour sa disponibilité, M. Paul Bouffartigue, directeur de recherche à l'université d'Aix-Marseille, pour avoir bien voulu assurer la Présidence de ce jury et M. Thierry Berthet, chargé de recherche à l'Institut d'études politiques de Bordeaux, pour sa participation.

À l'ensemble du personnel de Gaz de Bordeaux, actif et inactif, que j'ai côtoyé avec bonheur pendant trois années et demie et auprès duquel j'ai beaucoup appris ; la direction de l'entreprise sans l'accord de laquelle la réalisation de ce travail n'aurait jamais pu être possible ; plus particulièrement, M. Christophe-Luc Robin et M. Antonio Longo, à l'amitié desquels je dois d'avoir pu réaliser ce travail dans les meilleures conditions ; l'ensemble des représentants du personnel de l'entreprise qui a fait bien davantage que de tolérer ma présence et de répondre à mes demandes ; les personnes du service des ressources humaines et de la qualité pour leur accueil, leur gentillesse et leur bonne humeur au quotidien ; toutes celles et ceux qui ont bien voulu me consacrer de leur temps et répondre favorablement à mes sollicitations.

À Mme Simone Noailles qui a permis mon introduction à Gaz de Bordeaux et à qui ce travail doit aussi sa réalisation.

À ma famille, pour son soutien indéfectible et si précieux ; plus particulièrement mon père, ma sœur, ma mère, pour l'ensemble de son Œuvre et son acceptation de la tâche ingrate de relecture, mon petit Frère, parce qu'il est toujours là.

À Sara, pour Tout... et le Présent qu'elle m'a *donné*.

À Barbara et Fabien, pour leurs éclairages et conseils si précieux, leur disponibilité et surtout leur amitié ; l'ensemble des membres de l'association des doctorants et docteurs en sociologie de l'université Bordeaux 2 « Vocation sociologue » pour la dynamique collective de recherche qu'il fait vivre ; Geneviève et Ghyslaine, pour leur contribution déterminante à la difficile retranscription des entretiens enregistrés.

**AUX** amis qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre, notamment Marie, Thomas, Fédé, Olivier, Ancelyn ; ainsi que ceux de Ghedi (et Calvisano).

**AUX** familles Bonsignori et Ferrari, enfin, qui ont fait bien davantage que de permettre que l'écriture de ce travail se réalise entre le Béarn et la Province de Brescia.



<b>Introduction générale</b>	<b>23</b>
Un contexte de libéralisation du marché de l'énergie : origines, formes et réalisations	24
Problématique de recherche et hypothèses de travail	28
Intérêt de l'étude de cas	31
Le terrain d'enquête : l'entreprise Gaz de Bordeaux	34
Encadré 1 : Les étapes du processus d'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie	36
Tableau 1 : Répartition des agents statutaires de Gaz de Bordeaux par collèges. Une comparaison entre 1989 et 2005	37
Tableau 2 : Répartition des agents statutaires de Gaz de Bordeaux par sexe en 2005	37
Encadré 2 : La réalisation d'une enquête par questionnaire dans l'entreprise	39
Être « CIFRE » dans l'entreprise	41
Document 1 : Lettre anonyme reçue par courrier interne	43
Plan de la thèse	44

## **Chapitre 1**

### ***L'évolution des modes de recrutement : un volet de la « mutation culturelle »*** 45

#### ***Introduction*** 45

<b>I. Le recrutement : un trait caractéristique de la Régie</b>	<b>46</b>
1. Le mode de recrutement après-guerre : un aspect du paternalisme de la Régie	46
« Une grande famille »	46
Le paternalisme comme réponse à l'enjeu de la stabilisation de la main d'œuvre	48
Le paternalisme de la Régie	49
2. La mise en place d'un concours n'a pas changé le caractère familial du recrutement	51
L'aspiration à « rentrer à GDB »	51
La représentation sociale de gaziers qui n'ont « rien connu d'autre que le gaz » est-elle justifiée ?	52
Graphique 1 : Origine professionnelle des agents en 1992	53
Graphique 2 : Origine professionnelle des agents en 2006	53
Graphique 3 : Les aspects les plus importants dans la vie professionnelle en 1992 et en 2006	55
La répartition des agents par niveaux d'études	55
Tableau 1 : Répartition par niveau d'études des agents statutaires embauchés avant 1991 (données de 2006)	55
Graphique 4 : Répartition par niveau d'études des agents statutaires en 1992	56
Portraits de gaziers du temps de la Régie	56
3. Un « concours républicain » ?	58
L'asymétrie d'information	58
Des règles tacites rendaient les chances des candidats inégales	59
4. Un concours sous contrôle de la CGT	60
Les modalités du contrôle	60
Les raisons du contrôle	63



<b>II. Un nouveau mode de recrutement dès 1991 : « Le recrutement, c'était l'affaire de la direction ! »</b>	<b>64</b>
1. Raisons et modalités du changement	65
2. Les principaux aspects du nouveau mode de recrutement	67
Un recrutement variable selon le collègue	68
Graphique 5 : Type de recrutement des agents statutaires par collègue d'appartenance en 2006	68
Deux récits de recrutement en exécution	69
Une personnalisation du rapport salarial	71
Les particularités du recrutement cadre	72
Le choix d'un recrutement de « jeunes techniciens supérieurs » (JTS)	73
L'épreuve de la précarité professionnelle	76
Graphique 6 : Type de recrutement des agents statutaires par tranches d'âge en 2006	76
<b>III. Les autres visages du changement</b>	<b>79</b>
1. « La chasse aux sorcières »	80
Graphique 7 : Présence de parents d'agents dans l'entreprise en 1992	82
Graphique 8 : Présence de parents d'agents dans l'entreprise en 2006	82
Graphique 9 : Présence de parents d'agents dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté en 2006	83
2. Des pratiques clientélares	84
<b>Conclusion</b>	<b>86</b>
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Faire carrière à Gaz de Bordeaux : la querelle des anciens et des modernes</b>	<b>89</b>
<b>Introduction</b>	<b>89</b>
<b>I. Des évolutions de carrière à l'ancienneté</b>	<b>90</b>
1. Tout vient à point à qui sait attendre...	92
2. « Sortir du rang »	94
Graphique 1 : Collège de recrutement des agents en 1992	96
Graphique 2 : Collège d'appartenance des agents en 1992	96
3. La situation au moment du passage en SEM	98
<b>II. De nouvelles règles de promotion professionnelle</b>	<b>100</b>
1. Le départ des anciens	101
Tableau 1 : Évolution de l'emploi depuis 1992	104
Graphique 3 : Répartition de l'effectif par tranches d'âge depuis 1991	105
Graphique 4 : Évolution des embauches et des mises en inactivité depuis 1992	106
Graphique 5 : Évolution de l'âge moyen depuis 1991	107
Graphique 6 : Évolution des principaux indicateurs « RH » depuis 1992	108
2. « Les critères n'étaient plus les mêmes... »	109
Graphique 7 : Répartition des agents statutaires par niveau d'études et par collèges en 2006	113
3. Récompenser les capacités individuelles : un « miroir aux alouettes » ?	114

<b>III. Les conflits intergénérationnels et le problème de la transmission</b>	<b>120</b>
1. « La formation se faisait facilement avec les anciens »	121
2. La transmission d'un « esprit »	122
3. « L'expropriation » des savoirs traditionnels	125
<b>IV. Les transformations du rapport à la hiérarchie</b>	<b>129</b>
1. L'opposition de « deux styles de management »	129
2. Une sélection des « meilleurs » ?	133
Encadré 1 : L'analyse stratégique	134
3. L'influence des rapports hiérarchiques sur le « bien-être » au travail	135
Encadré 2 : Construction des indices	136
Graphique 8 : Influence de la fréquence de consultation du supérieur hiérarchique sur le « bien-être » au travail en 2006	137
Graphique 9 : Influence de la perception des relations entretenues avec le supérieur hiérarchique sur le « bien-être » au travail en 2006	137
Graphique 10 : Influence de la volonté d'être plus largement associé aux prises de décision sur le « bien-être » au travail en 2006	138
4. Petits arrangements pour grands profits	138
Graphique 11 : Perception du rôle du supérieur hiérarchique en 2006	140
<b>Conclusion</b>	<b>141</b>
<b>Chapitre 3</b>	
<b>La « longue marche » des modernisateurs :</b>	
<b>les changements organisationnels entre affichages et réalités</b>	<b>145</b>
<b>Introduction</b>	<b>145</b>
<b>I. Réformer l'entreprise</b>	<b>146</b>
1. L'organisation du travail à la régie	147
2. Développer une logique de « services » : la généralisation d'une comptabilité analytique	148
3. Favoriser la communication : la généralisation de l'informatique	150
Graphique 1 : Degré d'information des agents de GDB en 2006. Répartition par collèges.	155
Graphique 2 : Degré d'information des agents de GDB en 2006. Répartition en quatre classes.	156
4. Répondre à un « événement » : le développement de la polyvalence	159
Au niveau des services techniques : le « bloc gazier »	159
Au niveau du « service clientèle »	162
Les pièges de la polyvalence	167
Graphique 3 : Polyvalence du travail en fonction de l'ancienneté en 2006	170
<b>II. Recherche de souplesse et de flexibilité : une entreprise de « surveillants de chantiers » ?</b>	<b>170</b>
1. Qu'entend-on par sous-traitance ?	171
2. Une introduction progressive à Gaz de Bordeaux	171
3. Les raisons d'un choix : répondre aux « pics d'activité »	173
4. Une bataille de chiffres	175
Tableau 1 : Comparaison du coût unitaire « interne » et « externe » de deux activités sous-traitées	176

Graphique 4 : Part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires de Gaz de Bordeaux depuis 1992	179
Graphique 5 : Variation de la masse salariale et de l'excédent brut d'exploitation depuis 1992	180
5. Recourir à la sous-traitance pour « casser le statut » ?	181
6. Les stratégies syndicales face à la sous-traitance	183
Document 1 : Protocole de négociation du 22 novembre 1995 (extraits)	185
Document 2 : Avenant au protocole d'accord du 22 novembre 1995 (extraits)	187
<b>III. L'envers du décor</b>	<b>195</b>
1. Affichages et mimétismes	196
2. Certifiée conforme	198
3. « Facility management »	201
4. Efficace, l'organisation ?	206
<b>Conclusion</b>	<b>210</b>
<b>Chapitre 4</b>	
<b>Les collectifs de travail entre décomposition et recomposition</b>	<b>212</b>
<b>Introduction</b>	<b>212</b>
<b>I. Les visages de la résistance au travail</b>	<b>214</b>
1. Une question marginale ?	214
2. Les lieux d'appropriation – résistance au travail : rester maître à bord	216
L'appropriation de l'espace	216
Après l'heure, c'est plus l'heure !	221
Détourner les armes de l'adversaire	224
Faire semblant	227
<b>II. Entre le marteau et l'enclume : un encadrement sous tension</b>	<b>230</b>
1. Un impératif : former l'encadrement	231
Une psychologisation de la gestion des ressources humaines (et des relations sociales)	232
Le « Colagre »	233
Variations sur des thèmes bibliques	235
Document 1 : Troisième partie des « Variations sur des thèmes bibliques ».	
L'entrepreneur et le projet : « l'Arche de Noé »	236
La « professionnalisation du management » à destination de l'encadrement	238
Une « professionnalisation du management » qui se poursuit à destination de la maîtrise	241
2. Une population à part	244
Un traitement « à part » déjà ancien	244
Le cas des « extra-horaires »	247
Un « management par la peur »	251
<b>III. « Et pourtant, elle tourne... »</b>	<b>258</b>
1. Coopération et esprit d'équipe	258
Graphique 1 : Niveau de la coopération au travail en 2006	259
Graphique 2 : Perception de la coopération en 2006	260
Document 1 : Affiche réalisée à l'occasion du départ en retraite du chef du « bureau dessin »	265
2. Pourquoi les gaziers coopèrent-ils ?	266

3. Une identité de service public en recomposition	269
Graphique 3 : Perception des dimensions de service public de Gaz de Bordeaux par les agents en 2006	270
4. Malaise et souffrance au travail	273
Graphique 4 : « Bien-être » au travail et perception du supérieur hiérarchique. Influence du sexe	277
Tableau 1 : Répartition des agents par sexe et par collègue	278
Graphique 5 : « Bien-être » au travail et perception du supérieur hiérarchique. Influence de l'âge pour chaque collègue	278
Graphique 5 bis : « Bien-être » au travail et perception du supérieur hiérarchique. Influence du collègue par tranche d'âge	279
5. De quelques réflexions conclusives autour des problèmes liés aux transformations contemporaines du travail	280
Graphique 6 : Tirer parti de ses capacités au travail. Une comparaison 1992 – 2006.	283
Graphique 7 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006. Répartition par sexe.	283
Tableau 1 : Avoir le sentiment de tirer parti de ses capacités au travail. Une comparaison 1992-2006 par collègue	284
Graphique 8 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006. Répartition par collègues	284
Graphique 9 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006. Répartition par tranches d'âge	285
Graphique 10 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006. Répartition par ancienneté dans le poste de travail	285
<b>Conclusion</b>	<b>287</b>
<b>Chapitre 5</b>	
<b>Accords et désaccords dans les relations professionnelles :</b>	
<b>le « dialogue social » au rendez-vous ?</b>	<b>291</b>
<b>Introduction</b>	<b>291</b>
<b>I. Un nouveau paysage syndical avec la SEM</b>	<b>293</b>
1. La situation à la veille du changement de statut juridique de l'entreprise	293
2. Retour sur le conflit de 1991	296
Les raisons du passage en SEM	297
« Il fallait asseoir l'autorité du syndicat et le bien-être du personnel »	301
Document 1 : Tract syndical CGT OET et GNC de septembre 1991	304
Document 2 : Tract syndical CGT OET et GNC de 1991	308
3. La création de la CFDT : un gage de pluralisme syndical	313
<b>II. L'évolution des relations sociales à Gaz de Bordeaux</b>	<b>317</b>
1. Les scènes du dialogue social à Gaz de Bordeaux	317
Bref historique de la notion de « dialogue social »	317
Lieux et espaces du dialogue social à Gaz de Bordeaux	321
2. D'un système de « donnant – donnant » au « combat des chefs »	324
Les termes et les enjeux de l'échange au sortir du conflit de 1991	324
La négociation autour du passage aux 35 heures : un « tournant »	329

La consultation du personnel sur la mise en place des horaires flexibles et la stratégie de contournement des organismes paritaires : l'illustration d'un « dialogue de sourds » _____	335
Document 3 : Tract syndical CGT du 6 juillet 2005 _____	340
<b>III. Menaces sur le fonctionnement paritaire _____</b>	<b>342</b>
1. Les évolutions de la « culture de la contrepartie » : une continuité dans la rupture à la CGT _____	342
2. Grandeurs et misères de la CFDT _____	350
3. Le travail militant _____	355
De la prédominance du « nous » sur le « je » ... _____	355
... à l'opposition « nous » / « eux » _____	359
Document 4 : Tract syndical CGT du 13 juin 2005 _____	362
Les ambivalences de l'institutionnalisation : du professionnel militant au militant professionnel _____	368
<b>Conclusion _____</b>	<b>373</b>
<b>Chapitre 6</b>	
<b>Les défis de la mobilisation collective :</b>	
<b>un déplacement vers le « conflit des règles » _____</b>	<b>377</b>
<b>Introduction _____</b>	<b>377</b>
<b>I. Une méfiance généralisée _____</b>	<b>379</b>
1. Un dialogue social « plombé » par les affaires _____	380
Graphique 1 : Principaux moyens d'information à Gaz de Bordeaux en 2006 _____	382
2. Un nouveau rapport des agents aux organisations syndicales _____	384
Graphique 2 : Syndicalisation des agents de Gaz de Bordeaux en fonction de l'ancienneté en 2006 _____	388
Graphique 3 : Sentiment d'être « un privilégié » chez les agents de Gaz de Bordeaux en 2006 _____	390
Graphique 4 : Perception des agents de Gaz de Bordeaux de la capacité des syndicats à « bien » les défendre individuellement en 2006 _____	391
3. Le problème du renouvellement : faire avec, c'est faire sans ! _____	394
<b>II. Formes et résultats des nouvelles pratiques revendicatives.</b>	
<b>La constitution d'une intersyndicale à Gaz de Bordeaux _____</b>	<b>397</b>
1. L'intersyndicale en action _____	399
Les prémisses d'une intersyndicale à Gaz de Bordeaux (septembre 2005) _____	399
Document 1 : Lettre du Directeur général au secrétaire général de la CGT du 28 septembre 2005. _____	403
Une première intersyndicale de courte durée (octobre 2005 – janvier 2006) _____	405
Document 2 : Premier tract de l'intersyndicale CFE-CGC, CGT, CFDT de Gaz de Bordeaux (30 novembre 2005) _____	407
Le départ de Total du tour de table et la reprise des parts par la Ville de Bordeaux : une période d'« accalmie » pour les relations sociales de Gaz de Bordeaux (mars – août 2006) _____	412
Document 3 : Communiqué de presse de la Mairie de Bordeaux (5 mai 2006) _____	412
L'amendement du député H. Martin et le retour d'A. Juppé précipitent la formation de « l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux » (septembre 2006) _____	414
Document 4 : Communiqué de presse du syndicat CGT Énergie 33 (15 septembre 2006) _____	416
L'intersyndicale en action (octobre – décembre 2006) _____	417

Document 5 : Motion adoptée par le Conseil municipal de Bègles le 16 novembre 2006	419
Document 6 : Coupon-réponse pour la réunion publique du 7 décembre organisée par l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux	420
Document 7 : « Communiqué de direction : Départ du Directeur général », 28 novembre 2006	427
Document 8 : « Une séance thermostat 6 », <i>Sud-Ouest</i> , 28 novembre 2006	428
2. L'action de l'intersyndicale : éléments d'analyse	432
Une alliance « improbable »	432
La distinction « bénéficiaires » / « membres par conscience »	434
Sous la bannière de « la défense d'un service public local de qualité » : la dimension politique de la lutte	439
3. La stratégie de la Ville de Bordeaux : une interrogation pour les agents de Gaz de Bordeaux	444
Entre « prédation » et « atermoiements » : une gestion « à la petite semaine »	445
L'opération de « portage » : des intérêts ou désintérêt de la Mairie ?	450
Graphique 5 : Prix des produits énergétiques pour les ménages pour la période 1996-2006	451
Graphique 6 : Évolution annuelle des prix de la dépense de consommation des ménages	452
« L'achat de la paix sociale »	455
Encadré 1 : Apparition et abandon du projet de consultation du personnel sur la mise en place de la nouvelle organisation	458
<b>Conclusion</b>	<b>462</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>465</b>
<b>I. La modernisation de Gaz de Bordeaux : défis, formes et tendances</b>	<b>466</b>
<b>II. Les figures de la modernité organisationnelle</b>	<b>469</b>
Encadré méthodologique : Construction des indices	471
Encadré 1 : Légende de l'analyse factorielle des composantes principales	472
Tableau 1 : Tableau des contributions de l'AFC	473
Graphique 1 : Intégration professionnelle et rapport au changement.	
Analyse factorielle des correspondances « synthétique »	474
Tableau 2 : Modes d'intégration professionnelle et rapport au changement.	476
Quatre profils typiques	476
<b>III. Faire sens des résistances au travail ou quand la qualité du travail ne permet plus de faire un travail de qualité</b>	<b>478</b>
<b>IV. Syndicalisme et modernisation : l'action syndicale et la reconfiguration du travail</b>	<b>482</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>491</b>
<b>Articles de presse cités</b>	<b>513</b>

**Annexe I. L’histoire de la régie :** \_\_\_\_\_ **515**

Bibliographie sur l’histoire de la régie	515
Repères chronologiques. Histoire de la Régie municipale du gaz (et de l’électricité) de Bordeaux	516
Texte de J. Chaban-Delmas, Député-Maire de Bordeaux, à propos de la RMGE (1952)	518
Note interne à l’intention de « l’ingénieur en chef » sur le fonctionnement de la RMGB depuis sa création (août 1974)	519
« Information presse » : Gaz de Bordeaux, une entreprise de formule originale à Bordeaux depuis 1919 (mai 1991)	524

**Annexe II. Le lexique du gazier bordelais :** \_\_\_\_\_ **528**

**Annexe III. La réalisation des entretiens** \_\_\_\_\_ **530**

Guide d’entretien	530
Liste des personnes interviewées : 53 agents actifs ou inactifs de Gaz de Bordeaux et 2 élus politiques	534

**Annexe IV. Le questionnaire de 2006** \_\_\_\_\_ **536**

Le questionnaire proposé aux agents statutaires	536
Compte-rendu du questionnaire de 2006 : Première partie (tris simples)	543
Compte-rendu du questionnaire de 2006 : Deuxième partie (tris croisés et indices)	553

**Annexe V. L’Analyse factorielle des correspondances (AFC)** \_\_\_\_\_ **564**

Tableau des contributions totales de l’AFC	564
Intégration professionnelle et rapport au changement.	
Analyse factorielle des correspondances « totale »	565

**Annexe VI. Le questionnaire de 1992** \_\_\_\_\_ **566**

Compte-rendu du questionnaire de 1992 : « Aujourd’hui pour demain »	573
---	-----

**Annexe VII. Les Organigrammes** \_\_\_\_\_ **586**

Organigramme général de Gaz de Bordeaux (version du 1 <sup>er</sup> mars 2004)	586
Organigramme détaillé de la Direction administrative et financière	587
Organigramme détaillé de la Direction générale et secrétariat général	588
Organigramme détaillé de la Direction client	589
Organigramme détaillé de la Direction des ressources humaines et des relations sociales	590
Organigramme détaillé du Gestionnaire du réseau de distribution	591
Organigramme détaillé du Service informatique	592
Organigramme détaillé des Organismes statutaires	593

**Annexe VIII. La classification des postes, les groupes fonctionnels (GF) et les niveaux de rémunération (NR)** \_\_\_\_\_ **594**

Principes et évolutions	594
Grilles salariales (au 1 <sup>er</sup> février 2005)	599
Premier exemple de fiche de poste : « Chargé d’affaires clientèle 1 <sup>er</sup> degré »	602
Second exemple de fiche de poste : « Monteur sécurité réseau »	603
Un compte-rendu d’un « entretien annuel de progrès ». Le cas d’un informaticien « technicien exploitation »	604
Une demande personnelle d’un militant CGT au Directeur général	613
« Accord relatif aux avancements au choix » du 24 mars 2006	615

<b>Annexe IX. La certification qualité</b>	<b>617</b>
« Le système de management de la qualité » (réf : QSE MMT PT 001, Décembre 2006)	617
« L'organisation qualité » (réf : MGQ-MMQ-DQ-001, Novembre 2003)	619
Synthèse du compte-rendu d'audit de certification du BVQI (janvier 2006)	620
Lettre du Directeur général aux agents	623
Lettre du Directeur général de GDB au Directeur général de BVQI	624
<b>Annexe X. L'Intersyndicale de Gaz de Bordeaux</b>	<b>625</b>
Courrier de refus de la Mairie à notre rencontre	625
Message d'O. Besancenot à la réunion publique du 7 décembre 2006	626
<b>Annexe XI. Le recrutement</b>	<b>627</b>
Une annonce d'emploi « externe » en 2006	627
La procédure qualité « recrutement »	628
Une candidature soutenue par les représentants de la Mairie de Bordeaux	632
<b>Annexe XII. Le réseau de distribution de Gaz de Bordeaux en 2006</b>	<b>633</b>





*La démocratie n'est ni cette forme de gouvernement qui permet à l'oligarchie de régner au nom du peuple, ni cette forme de société que règle le pouvoir de la marchandise. Elle est l'action qui sans cesse arrache aux gouvernements oligarchiques le monopole de la vie publique et à la richesse la toute-puissance sur les vies. Elle est la puissance qui doit, aujourd'hui plus que jamais, se battre contre la confusion de ces pouvoirs en une seule et même loi de la domination. Retrouver la singularité de la démocratie, c'est aussi prendre conscience de sa solitude. L'exigence démocratique a été longtemps portée ou recouverte par l'idée d'une société nouvelle dont les éléments seraient formés au sein même de la société actuelle. C'est ce que «socialisme» a signifié : une vision de l'histoire selon laquelle les formes capitalistes de la production et de l'échange formaient déjà les conditions matérielles d'une société égalitaire et de son expansion mondiale. C'est cette vision qui soutient encore aujourd'hui l'espérance d'un communisme ou d'une démocratie des multitudes : les formes de plus en plus immatérielles de la production capitaliste, leur concentration dans l'univers de la communication formeraient dès aujourd'hui une population nomade de « producteurs » d'un type nouveau ; elles formeraient une intelligence collective, une puissance collective de pensées, d'affects et de mouvements des corps, propre à faire exploser les barrières de l'empire. Comprendre ce que démocratie veut dire, c'est renoncer à cette foi. L'intelligence collective produite par un système de domination n'est jamais que l'intelligence de ce système. La société inégale ne porte en son flanc aucune société égale. La société égale n'est que l'ensemble des relations égalitaires qui se tracent ici et maintenant à travers des actes singuliers et précaires. La démocratie est nue dans son rapport au pouvoir de la richesse comme au pouvoir de la filiation qui vient aujourd'hui le seconder ou le défier. Elle n'est fondée dans aucune nature des choses et garantie par aucune forme institutionnelle. Elle n'est portée par aucune nécessité historique et n'en porte aucune. Elle n'est confiée qu'à la constance de ses propres actes. La chose a de quoi susciter de la peur, donc de la haine, chez ceux qui sont habitués à exercer le magistère de la pensée. Mais chez ceux qui savent partager avec n'importe qui le pouvoir égal de l'intelligence, elle peut susciter à l'inverse du courage, donc de la joie.*

Rancière J., *La haine de la démocratie*, Paris, La Fabrique, 2005, p. 105-106.



## Introduction générale

« *L'entreprise d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle d'hier !* » lancent en substance et unanimes les plus anciens des agents de Gaz de Bordeaux (GDB), société d'économie mixte locale<sup>1</sup> (SEM) en charge de la commercialisation et de la distribution de gaz naturel à Bordeaux et en Gironde. Même si l'affirmation d'un tel changement résonne ici autant comme une mise en garde lancée à l'observateur venu de « *l'extérieur*<sup>2</sup> » que comme le sentiment d'un paradis perdu, ce constat n'est pourtant pas propre à cette entreprise locale de distribution<sup>3</sup> (ELD). La liste et la profondeur des transformations qu'ont connues les mondes de l'entreprise depuis la fin des années 1970 est en effet impressionnante. Qu'il s'agisse des innovations, tant techniques (développement des technologies de l'information et de la communication, micro-informatique) que managériales (gestion par la qualité, standardisation des procédures), ou encore des évolutions des contextes d'action et de l'environnement (création d'un marché commun, financiarisation de l'économie, transformation du marché de l'emploi et des qualifications, disparition du communisme comme alternative idéologique crédible). Ces changements ont alors été autant d'opportunités ou d'obligations pour les organisations, publiques comme privées, de transformer leurs structures productives, d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement et de mobilisation au travail et de promouvoir de nouveaux principes de gestion. Il est fréquent de qualifier pareilles transformations organisationnelles de mutations<sup>4</sup>, ce qui accrédite l'idée que nous assistons à des bouleversements décisifs dans l'histoire de ces formes de vie collective. Ainsi notamment des industries de réseau<sup>5</sup> - télécommunications, électricité, gaz, transports,

---

<sup>1</sup> Une société d'économie mixte (SEM) est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par des collectivités locales (commune, département, région ou État) qui possèdent entre 51 et 85% du capital social de l'entreprise et disposent d'au moins un représentant et de la moitié des voix au conseil d'administration (le capital restant étant réparti entre des partenaires économiques et financiers de droit privé). Ce statut juridique garantit à la collectivité actionnaire la prise en compte de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise.

<sup>2</sup> Nous ferons un usage systématique de l'*italique* pour tous les mots ou expressions « indigènes » empruntés au vocabulaire courant des gaziers bordelais ou extraits des entretiens que nous avons réalisés avec certains d'entre eux.

<sup>3</sup> Les entreprises locales de distribution (ou entreprises non nationalisées (ENN) ou encore distributeurs non nationalisés (DNN) comme les désignent les textes juridiques) assurent la distribution, et pour certaines la production, d'électricité ou de gaz sur un territoire déterminé. En 1946, la loi de nationalisation du gaz et de l'électricité qui crée EDF et GDF confirme dans le même temps le rôle essentiel des communes dans la distribution publique de l'électricité et du gaz. Les distributions exploitées en régie sont alors formellement maintenues dans leurs statuts antérieurs et échappent ainsi à la nationalisation. Tel est notamment le cas de la régie municipale de gaz et de l'électricité de Bordeaux créée en 1919, ou encore de celles de Strasbourg ou de Grenoble. Il existe actuellement 170 ELD sur le territoire français qui assurent environ 5% de la distribution d'énergie en France, desservent environ 3 millions d'habitants dans 2500 communes et représentent 7000 emplois (source : l'association nationale des régies de services publics et des organismes constitués par les collectivités locales (ANROC), [http://www.anroc.com/pb\\_entreprise\\_locale2.asp?AnrIdx=1](http://www.anroc.com/pb_entreprise_locale2.asp?AnrIdx=1)).

<sup>4</sup> C'est ainsi que N. Mauchamp et P.-E. Tixier parlent d'EDF-GDF, contrainte de s'adapter au marché et de passer progressivement du monopole à la concurrence, comme d'« une « entreprise publique en mutation », in Mauchamp N., Tixier P.-E., *EDF-GDF, une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2000.

<sup>5</sup> Une industrie de réseau est, d'un point de vue économique, une « *activité organisée sur une infrastructure lourde, c'est-à-dire une activité pour laquelle le montant des coûts fixes est relativement élevé par rapport aux coûts variables. Ce réseau aura souvent le caractère de "monopole naturel" car sa duplication aurait un coût exorbitant* », Percebois J., 1997, « La dérégulation de l'industrie électrique en Europe et aux États-Unis : un processus de décomposition-recomposition », *Cahier*, juillet 1997, n°97.04.08, p. 4 (consultable à l'adresse : <http://www.sceco.univ-montp1.fr/creden/Percebois/970408.pdf>).

services postaux -, souvent attributaires de missions de service public<sup>6</sup>, qui ont connu plus de bouleversements sur la période récente qu'elles n'en avaient connus depuis les lendemains de la Seconde Guerre mondiale.

### ***Un contexte de libéralisation du marché de l'énergie : origines, formes et réalisations***

Jusqu'à la fin des années 1970, ces industries sont organisées en Europe sur une base nationale. La plupart des entreprises qui construisent, gèrent et utilisent ces réseaux sont verticalement intégrées, en monopole ou en quasi-monopole sur le territoire national voire régional. Souvent ces entreprises sont publiques et l'État supervise, au niveau politique et administratif, le développement des réseaux et leur fonctionnement (Percebois, 1997 ; Mirabel, 1999). Cependant, à partir du milieu des années 1980, on assiste à de profonds changements : intensification des échanges internationaux, libéralisation des marchés à l'échelle planétaire, ouverture de certains secteurs de l'économie jusque-là fortement protégés de la concurrence... Ce mouvement repose alors sur la double croyance que la concurrence est gage d'efficacité économique, entraînant une baisse tant des coûts que des prix, et qu'elle permet de faire tomber les frontières, indispensable à la réussite du projet de construction européenne qui visait l'union politique à travers la construction d'un marché commun. D'un univers politico-administratif, le fonctionnement des industries de réseau bascule alors vers une structuration déterminée par les règles de droit et les raisonnements économiques (Dumez et Jeunemaître, 2004). Et ce qui faisait consensus aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale dans le cadre de la reconstruction, la légitimité de l'intervention et du pilotage de l'État, fait désormais figure d'exception, voire d'irrégularité. C'est ainsi qu'en matière énergétique, tant l'Angleterre du travailliste C. Atlee que la France du Général de Gaulle procédèrent à la nationalisation du gaz et de l'électricité et constituèrent des monopoles publics, en 1945 dans le premier cas et l'année suivante dans le second<sup>7</sup>. Aujourd'hui, avec la convergence de tous les pays vers le modèle de la concurrence, c'est-à-dire vers un modèle non-interventionniste en matière de relations entre pouvoirs publics et marchés, c'est à une mutation plus profonde du rôle et des missions de l'État que l'on assiste. Une double dynamique permet de l'expliquer : une dynamique interne d'indépendance des institutions chargés de la mettre en œuvre vis-à-vis des pouvoirs politiques traditionnels (exécutif et législatif) et une dynamique externe, centrale, émanant des institutions communautaires qui l'ont imposé par la construction d'une jurisprudence commune (Dumez et Jeunemaître, 1995, 1996).

En matière énergétique, quelques années auront suffi pour bouleverser en profondeur toute l'organisation des industries électriques et gazières (IEG) françaises bâtie aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale et rendre le modèle fondateur (Wieviorka et

---

<sup>6</sup> Il s'agit de services dont la consommation est divisible, mais dont le caractère essentiel et la défaillance du marché rendent nécessaire l'intervention de la puissance publique par l'intermédiaire de l'État ou d'une collectivité locale. Cette notion fait l'objet de nombreux débats et nous nous contentons ici d'en effleurer différentes approches : alors que les juristes la définissent par rapport aux critères d'accès, de mutabilité et de continuité de service, les économistes par rapport aux concepts de bien collectif, de monopole naturel et d'effets externes, la Communauté européenne la définit par rapport à la disponibilité du service en tout point du territoire à un prix raisonnable. Voir notamment à ce sujet Henry C., Cohen E., *Service public, secteur public*, Rapport au Premier Ministre, Conseil d'analyse économique n° 3, Paris, La Documentation française, 1997.

<sup>7</sup> En France, la nationalisation du gaz et de l'électricité porte la marque de M. Paul, ouvrier devenu ministre (communiste) de l'industrie du Gouvernement provisoire, qui fit voter la loi de nationalisation de l'énergie du 6 avril 1946. La mémoire de ce personnage est toujours très vive chez les agents des industries électriques et gazières (IEG) qui continuent de voir unanimement en lui le « père » de la nationalisation.

Trinh, 1989) sur lequel elles reposaient, articulant une logique de rationalisation de la reconstruction du pays et un modèle social d'intégration des agents qui travaillent dans ces entreprises, « en crise ». En quelques étapes correspondant à autant de directives européennes, une structure de monopole public verticalement intégré s'exerçant dans un cadre national aura été remplacée par une concurrence organisée à l'échelle d'un marché commun européen et garantie sur le territoire national par une autorité régulatrice, investie d'un rôle d'arbitre. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007, en effet, le marché de l'énergie est totalement ouvert et les consommateurs de gaz et d'électricité, qu'ils soient professionnels ou particuliers, peuvent désormais choisir leur fournisseur. Cette liberté de choix est l'aboutissement d'un processus de libéralisation impulsé par les autorités communautaires qui poursuivaient une stratégie clairement énoncée par l'Acte Unique de 1986 : l'achèvement du marché commun, qui passait par la fin des monopoles publics institués par les États aux temps héroïques de la reconstruction<sup>8</sup>. Cet objectif politique identifié, la réorganisation de l'ensemble des industries de réseau a alors reposé sur quelques grands principes assez simples : le « monopole naturel » des réseaux, concernant les infrastructures de transport et de distribution, devait être géré de manière indépendante des fournisseurs pour garantir à tous, consommateurs et producteurs, un droit d'accès ; la production et la fourniture devenaient des activités « libres », c'est-à-dire concurrentielles ; chaque consommateur devait pouvoir choisir librement son fournisseur ; enfin, le bon fonctionnement du système devait reposer sur une régulation adaptée, confiée à un organisme indépendant.

Loin d'avoir fait l'objet d'un débat, l'organisation par les instances communautaires de l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie s'est en réalité directement inspirée de la seule expérience européenne en la matière, celle de la déréglementation des industries gazière et électrique britanniques, respectivement organisées en 1988 et en 1990 par le gouvernement conservateur de M. Thatcher (Tuot, 2003 ; Davidovici-Nora, 2003). Alors que le secteur de l'énergie reflétait une grande homogénéité en Grande-Bretagne comme en France depuis le sortir de la Seconde Guerre mondiale, le modèle thatchérien de la segmentation (toutes les fonctions – production, transport, commercialisation, distribution, facturation, relève des compteurs – sont gérées indépendamment) a montré qu'une industrie électrique et gazière pouvait fonctionner autrement que sous le régime du monopole public verticalement intégré. Et comme le remarque avec justesse P. J. Di Maggio et W. W. Powell, « *une fois qu'un champ devient bien établi, [...] il y a un mouvement inexorable vers l'homogénéité*<sup>9</sup> ». Plus généralement, le thatchérisme a introduit, puis implanté, un climat de franche hostilité à l'égard des industries nationalisées et du secteur public en général. Selon l'ancien Premier Ministre britannique, « *les deux grands problèmes de l'économie britannique étaient le monopole des industries nationalisées et les syndicats*<sup>10</sup> ». En tant que projet politique, la nouvelle droite (*New Right*), dont les deux figures dominantes étaient alors M. Thatcher en Grande-Bretagne, et R. Reagan aux États-Unis, s'était toujours montrée hostile à l'égard des professions protégées et organisées (Reed, 1996), et particulièrement à l'encontre des salariés soumis à un statut professionnel particulier. La raison de cette hostilité

<sup>8</sup> À ce propos, voir notamment Tuot T., « Les barricades mystérieuses : quelques réflexions critiques sur l'ouverture à la concurrence des marchés du gaz et de l'électricité en France », *Cahiers juridiques de l'électricité et du gaz*, décembre 2003, n° 604, p. 607-615 ; Poniatowski L., Rapport n° 386 sur le « Projet de loi relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières », fait au nom de la commission des affaires économiques et déposé le 30 juin 2004 (téléchargeable à l'adresse : <http://extranet.senat.fr/rap/103-386/103-3861.pdf>).

<sup>9</sup> Di Maggio P. J., Powell W. W., « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 1983, n° 48, p. 148. La traduction est de l'auteur.

<sup>10</sup> Young D., *The enterprise years*, London, Headline Press, 1990, p. 207. La traduction est de l'auteur.

était simple : par leur organisation interne, ces professions entravaient le jeu du marché et représentaient donc des ennemis idéologiques pour la culture d'entreprise qui était alors promue en vue de faciliter l'application des règles du marché (Young, 1990).

Mais alors que le modèle thatchérien cherchait pragmatiquement à « *achever* » un monopole jugé inefficace en recourant « *au moyen le plus simple, son démantèlement* » (Tuot, 2003), les entreprises françaises en charge des monopoles publics de l'électricité et du gaz avaient, quant à elles, fait la preuve de leur efficacité (Angelier, 2005, 2007 ; Stiglitz et Walsh, 2004). Malgré ce constat, les autorités communautaires n'ont guère rencontré de contestation au sein des institutions européennes pour adopter le modèle thatchérien<sup>11</sup>, qu'elles ont cependant limité en matière énergétique en ne distinguant que trois segments (production/fourniture, distribution, transport). Leur foi envers une concurrence pure et parfaite, censée faire baisser les prix et directement bénéficier tant aux consommateurs qu'aux salariés, n'a d'autre part pas été entamée par la faillite frauduleuse de l'électricien américain Enron et la crise californienne qu'elle déclencha en 2000-2001, ni par les expériences plus récentes de *black-out*<sup>12</sup> que connurent la Scandinavie, Londres et Rome au cours de l'été 2003. Ces arguments, rituellement avancés par les opposants au processus de libéralisation, répondent à ceux que développent ses partisans qui ne manquent non moins invariablement de rappeler la mainmise syndicale sur le fonctionnement des entreprises publiques et les surcoûts dont doivent s'acquitter les consommateurs afin de financer les avantages sociaux exorbitants au regard du droit commun dont bénéficient ceux qui y travaillent. L'opposition idéologique qui voit schématiquement s'opposer les tenants de la conception anglo-saxonne d'ouverture à la concurrence à ceux de la conception française de gestion des monopoles comme des services publics<sup>13</sup> se trouve ainsi avivée par le fait que l'on peut dire qu'en France, « *les services publics de l'énergie sont d'autant plus "publics" qu'ils sont assurés par des entreprises publiques nationales dont les salariés bénéficient eux-mêmes d'un statut protecteur proche de celui des fonctionnaires*<sup>14</sup> ».

Alors que le processus de libéralisation du marché de l'énergie est désormais achevé en France, plusieurs travaux cherchent à en tirer les enseignements. Ainsi, pour T. Tuot, la plus grande faiblesse du nouveau système mis en place par l'Union européenne réside dans son approche multinationale et non communautaire, privant ainsi le changement qu'elle

---

<sup>11</sup> De nombreuses critiques s'étaient pourtant élevées contre les privatisations menées au Royaume-Uni (charbon, compagnie aérienne, téléphone, gaz, électricité) et pointaient du doigt l'absence de résultats au regard des attendus en termes de gains (Shaoul, 1997). Dans cette optique, les privatisations menées avaient en réalité seulement « offert » des monopoles publics au secteur privé et ses principaux bénéficiaires n'étaient pas les consommateurs mais les actionnaires (Arnold et Cooper, 1999 ; Shaoul, 1997).

<sup>12</sup> Il s'agit d'une coupure générale d'électricité. Étant donné que l'énergie électrique présente la particularité de ne pas pouvoir être stockée, ce qui oblige à maintenir en permanence une production équivalente à la consommation, deux causes peuvent provoquer une coupure : un encombrement sur les lignes de transport ou une défaillance dans leur approvisionnement.

<sup>13</sup> Alors que monopole et service public étaient traditionnellement associés dans la tradition juridique française, ce binôme est désormais dissocié. Au titre de ce qu'il nomme la « distinction des genres », le Conseil d'État relève qu'il n'existe pas de corrélation nécessaire entre service public et propriété publique de la même façon qu'il affirme que le monopole n'est pas consubstantiel au service public : « *le service public, l'analyse historique à laquelle il a été procédé le fait ressortir sans ambiguïté, ne se confond pas avec la propriété publique. Il ne se confond pas non plus avec le monopole de fait ou de droit [...] que le monopole ne soit pas consubstantiel au service public, c'est ce qu'il arrive qu'on oublie en pensant aux seuls services publics régaliens ou de souveraineté* » in Conseil d'État, *Services publics : déclin ou renouveau*, Rapport public 1994, *Études et documents*, Paris, La Documentation française, 1995, n° 46, p. 53-55.

<sup>14</sup> Henry C., « Concurrence et services publics dans l'Union Européenne », *Revue de l'Énergie*, mars-avril 1997, n° 486, p. 187.

promouvait de toute dynamique collective. En ce sens, elle n'a jamais défini un « grand marché européen » autrement que « *par défaut (quand chaque État aura débarrassé son système des entraves monopolistiques, alors le grand marché existera par surcroît), ce qui explique qu'il n'existe pas*<sup>15</sup> ». En se plaçant encore du point de vue des objectifs affichés par les promoteurs communautaires du changement, quatre paradoxes peuvent être identifiés en France (Bauby et Varone, 2007). Le premier est que la transposition des directives européennes dans le droit français a obligé le législateur à (re-)définir ce qu'étaient les « obligations de service public », l'imprécision de la notion contribuant notamment jusqu'alors à son invocation quasi rituelle pour défendre le statut professionnel protecteur auquel il était lié. Ensuite, alors que l'objectif affiché par l'Union européenne est de mettre fin aux monopoles publics nationaux, le marché français reste dominé par deux « champions » nationaux. Et plus largement au niveau de l'Union, comme le note le rapport Guillet, « *la libéralisation du gaz et de l'électricité a pour effet actuel d'accélérer la concentration du secteur aux mains de quelques grands groupes*<sup>16</sup> ». Le processus de déréglementation-reréglementation apparaît ainsi « *un moyen, pour certains acteurs, de bouleverser l'organisation actuelle de l'industrie (énergétique) et d'obtenir au nom des grands principes (celui de l'efficacité économique ou celui du respect des traités) une restructuration favorable à leurs intérêts*<sup>17</sup> ». D'autre part, alors que le cadre réglementaire du secteur énergétique français a été bouleversé, ce sont les mêmes élites politico-administratives qui sont restées aux commandes des entreprises et des nouvelles organisations de régulation du secteur. Enfin, bien que l'Union, seulement compétente en matière de concurrence sur le marché intérieur<sup>18</sup>, soit indifférente à la nature juridique des entreprises qui relève de la compétence des États-membres<sup>19</sup>, l'ouverture à la concurrence s'est accompagnée d'une privatisation des deux opérateurs historiques français. La privatisation – ou « l'ouverture du capital » ou bien encore « la recherche de partenariats industriels », selon le vocable de communication désormais de mise – n'a en réalité aucun lien avec l'ouverture à la concurrence, pourtant invoquée tour à tour comme une nécessité ou comme un repoussoir. C'est pourtant essentiellement sur cette question que s'est jouée une apparence d'opposition entre les deux grands camps politiques français, les clivages gauche / droite ayant disparu en matière de libéralisation de l'énergie (Tuot, 2003). À tel point que P. Bauby et F. Varone avancent l'idée que le tour particulier que la libéralisation du marché de l'énergie a pris en France illustre l'accomplissement d'une véritable politique industrielle française consistant à protéger ses deux « champions » nationaux sur le marché intérieur tout en favorisant leur développement à l'international. Stratégie que les auteurs attribuent à l'existence de liens étroits entre représentants politiques, élites technocratiques et dirigeants d'entreprises publiques, et que P. Birnbaum avait déjà souligné en mettant plus généralement en évidence les formes de circulation de pratiques et d'acteurs entre les secteurs public et privé et l'existence de nombreux lieux d'interpénétration entre élites publiques et privées (Birnbaum, 1994).

« L'affaire » est donc complexe et ne manque pas de créer de la confusion, voire de la crainte ou de l'hostilité chez des consommateurs qui constatent au même moment une nette

---

<sup>15</sup> Tuot T, *op. cit.*, p. 608.

<sup>16</sup> Guillet J. J., Rapport n° 3468 « Énergie et géopolitique », déposé par la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 29 novembre 2006, p. 260 (téléchargeable à l'adresse : [http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i3468.asp#P2830\\_622385](http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i3468.asp#P2830_622385)).

<sup>17</sup> Percebois J., *op. cit.*, p. 15.

<sup>18</sup> Article 13 du Traité instituant la Communauté européenne (TCE).

<sup>19</sup> Article 295 du TCE.



augmentation des prix de l'énergie<sup>20</sup>. Mais aussi, et surtout, chez les agents des entreprises directement concernées par ces mutations, que nombre d'entre eux perçoivent comme un moyen, tel qu'A. Hirschman (1970) l'a illustré dans le cas des chemins de fer nigériens, de les « démembrer » en confiant les secteurs les plus lucratifs « *au privé* » et en ne laissant à la charge de la collectivité publique que les activités les moins rentables qui ne pourront que se dégrader à terme (Buscatto et Piotet, 2005). À ces incertitudes s'ajoutent en outre celles qui sont spécifiques à l'avenir des ELD et à leurs capacités de survie dans un marché de l'énergie entièrement concurrentiel. Car s'il existe une politique industrielle française consistant à favoriser les champions nationaux dans le cadre d'un « patriotisme économique<sup>21</sup> », qu'en est-il au niveau local ?

### ***Problématique de recherche et hypothèses de travail***

Tandis qu'EDF et GDF ont été principalement concernés par les évolutions décrites sur la période récente, Gaz de Bordeaux a initié un cycle de modernisations plus tôt, dès les lendemains de sa privatisation intervenue en 1991 suite au passage très conflictuel de régie en SEM. Il convient de remarquer la concordance des temps entre les privatisations des industries de réseau organisées en Grande-Bretagne et celles des plus importantes régies de distribution de gaz et/ou d'électricité en France<sup>22</sup>, ce qui a alors fait dire à certains agents de ces entreprises qu'elles étaient des « *laboratoires*<sup>23</sup> ». Le fait que ce changement de statut juridique ait eu lieu près de quinze ans avant que ceux d'EDF et de GDF ne soient à leur tour transformés n'a cependant pas exonéré GDB d'être soumise aux nouvelles obligations réglementaires visant à créer un marché de l'énergie concurrentiel. En application du modèle de la séparation des activités, GDB a également dû séparer ses activités de « fourniture » (la commercialisation de gaz) de celles de « distribution » (la gestion et l'entretien du réseau) à l'horizon du 1<sup>er</sup> juillet 2007. De la même façon que depuis 1997, la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) est cliente de Réseau ferré de France<sup>24</sup> (RFF) pour son accès au réseau et lui doit à ce titre des redevances, l'entité « commercialisateur » de GDB doit payer une redevance au « distributeur » pour acheminer le gaz jusqu'au « point de consommation final » et chacune de ces deux activités doit être abritée par une société distincte. Par-delà l'aspect de la séparation juridique qui concentre les enjeux actuels de la

---

<sup>20</sup> Sur la période 1996-2006, les carburants ont augmenté de 52%, le fioul domestique de 100%, le gaz de 42% et l'électricité a baissé de 7% (source : *Insee*, « Indice des prix à la consommation »).

<sup>21</sup> Le « patriotisme économique » désigne l'intention de la part des consommateurs, des entreprises ou des pouvoirs publics de favoriser les entreprises et les productions de biens et services au sein de leur nation. Il est souvent lié à l'hostilité aux acquisitions par des groupes étrangers d'entreprises considérées comme stratégiques pour l'économie d'un pays. C'est ainsi qu'en France, la notion a « *fait irruption dans le débat public en 2005, à l'occasion des rumeurs de rachat du groupe Danone* ». Le Premier Ministre de l'époque, D. de Villepin déclarait ainsi le 27 juillet 2005 vouloir « *rassembler toutes les énergies autour d'un véritable patriotisme économique* ». En février de l'année suivante, il s'oppose à l'offre publique d'achat (OPA) du groupe italien Enel sur l'énergéticien français Suez et riposte à cette tentative le 25 février en promouvant une fusion entre Suez et le groupe GDF qui interviendra finalement lors du dernier trimestre 2007 (source : « Le patriotisme économique envahit-il l'Europe? », *EurActiv.fr*, 06/08/2008, consultable à l'adresse : <http://www.euractiv.fr/la-france-et-lue/dossier/patriotisme-economique-envahit-europe>).

<sup>22</sup> En 1986, la régie du gaz et de l'électricité de Grenoble est la première « grande régie » française à se transformer en société d'économie mixte.

<sup>23</sup> C'est ce que suggère par exemple un article intitulé « Convergences et luttes pour un service public de qualité », publié dans le journal *L'Humanité* le 26 novembre 1990 et signé de l'animateur de la cellule communiste « J. Soullignac - Régie municipale du gaz de Bordeaux », par ailleurs secrétaire du Comité mixte à la production de la régie au moment de la publication de l'article.

<sup>24</sup> Créé par la loi du 13 février 1997, l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) « Réseau ferré de France » a la charge de l'entretien de la totalité de l'infrastructure ferroviaire française.

modernisation de l'entreprise, c'est la problématique plus large du changement social et de ses conséquences que nous voulons aborder ici en partant du moment déterminant que fut le « *passage en SEM* ». Autrement dit, nous cherchons à répondre à deux séries d'interrogations intimement liées : comment Gaz de Bordeaux passe-t-il d'une situation de monopole à un univers concurrentiel, d'une culture de l'abonné à celle du client ? Et quelles sont les conséquences de ces réorganisations pour les différentes catégories d'acteurs, et notamment pour les organisations syndicales, qui doivent y faire face tout en y prenant part ? Et consécutivement, quels types d'acteurs naissent de cette configuration originale du changement ?

Ce travail vise donc à analyser dans un rapport dialectique et nécessairement dynamique les facteurs explicatifs et les logiques d'action des processus de changement à l'œuvre d'un côté et les reconfigurations locales des systèmes d'action et des relations sociales qu'il provoque de l'autre. En ce sens, nous reprenons à G. Rocher sa définition du changement social dans lequel il voyait « *toute transformation observable dans le temps, qu'affecte de façon durable la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité et modifie le cours de son histoire*<sup>25</sup> ». En effet, le changement social se caractérise par la prise en compte de plusieurs dimensions : une transformation structurelle de tout ou partie de l'organisation sociale, des modifications durables et stables que l'on peut repérer et identifier dans le temps, un phénomène collectif au sens où il implique une collectivité ou un « secteur appréciable » de cette collectivité. Pour J. Lapointe et G. Lecavalier (1974), cette définition pose cependant le problème de la délimitation des bornes temporelles et spatiales à considérer étant donné la difficulté « *de distinguer entre le provisoire et le permanent*<sup>26</sup> ». La période que nous avons choisie d'étudier, de la privatisation de la régie survenue en 1991 à la séparation juridique de ses activités réglementairement imposée à l'horizon du 1<sup>er</sup> juillet 2007, nous paraît de ce point de vue à la fois suffisamment longue et historiquement cohérente. Ce qui nous autorise notamment à procéder à une comparaison entre un état initial, marqué par l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante qui a pour mission de « *faire la SEM* », les « modernisateurs » (Carter et Mueller, 2002), et un état d'arrivée (toutefois défini à seule fin analytique étant donné que l'histoire de l'entreprise est toujours en cours) correspondant au départ de cette équipe et à une nouvelle configuration organisationnelle censée répondre aux impératifs réglementaires les plus récents. La définition du changement social que nous avons proposée présente encore à nos yeux l'avantage d'échapper aux jugements de valeur et aux orientations idéologiques qui imprègnent trop souvent cette notion sociologique. Déjà R. H. Lauer remarquait que les analyses du changement social présupposent souvent que celui-ci est un état anormal et traumatisant des sociétés et que son dynamisme est unidirectionnel (Lauer, 1971). Il ne saurait donc être question de « *déconstruire la réalité présente et se cantonner à l'analyser comme immuable, comme seule possible*<sup>27</sup> », autrement dit, de naturaliser la réalité sociale. Dans cette même veine, nous ne partageons pas les raisonnements qui se réfèrent plus ou moins directement à un « sens de l'histoire » et/ou qui développent des approches en termes de « résistances au changement », de « refus du changement » ou encore « d'immobilisme », porteuses de parti-pris politiques souvent tus ou minorés. Mais nous ne nous inscrivons pas non plus dans des schèmes de pensée déterministes plus ou moins rigides

---

<sup>25</sup> Rocher G., *Introduction à la sociologie générale*, Tome 3 : *Le changement social*, Montréal, Éd. H.M.H, 1969, p. 326.

<sup>26</sup> Lecavalier G., Lapointe J., « Notes sur un paradigme fonctionnel pour l'étude du changement social », *Revue française de sociologie*, 1974/3, Vol. 15, p. 390.

<sup>27</sup> Bouquin S. (sous la dir. de), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, p. 12.

qui conduisent, en dernière analyse, à considérer tout changement comme une « anomalie » ou un « miracle ».

Adoptant un point de vue pragmatique et une approche socio-historique, nous avons avant tout cherché à démêler les fils d'une histoire en cours afin d'en souligner les étapes et d'en comprendre les ressorts, au risque de les trouver contradictoires ou paradoxaux. Mais ces visages protéiformes de la réalité ne sont jamais que le reflet des stratégies adaptatives des acteurs individuels ou collectifs qui conservent, et/ou se saisissent, de marges d'autonomie. En ce sens, notre approche reconnaît aux différentes catégories d'acteurs une certaine capacité à agir et une possibilité d'infléchir les nouvelles règles du jeu portées par le changement. Ne pas le faire serait enfermer les acteurs et définitivement les réduire à n'être que des agents sociaux, aveugles, ou écrasés à l'intérieur d'un monde social qui est pourtant aussi le leur. La domination, même la plus forte, n'interdit en effet pas l'existence d'un pouvoir des acteurs<sup>28</sup>. Nous avons ainsi cherché à éviter le risque d'un double écueil qui consiste soit à diluer les individus dans des structures sociales objectives et extérieures (ce qui correspond à l'image d'individus souffrants et incapables d'agir collectivement face à un management omnipotent qui les laisserait sans ressource), soit de les enfermer dans leur mauvaise foi, au sens sartrien du mot (renvoyant à l'image de décideurs qui dissimuleraient à eux-mêmes la vérité de leurs actes et de leurs prises de position<sup>29</sup>). En outre, le changement ne va pas de soi. Et notamment dans l'univers professionnel. Il suscite des réactions, allant de conduites de résistance qui peuvent prendre des formes protestataires plus ou moins défensives et organisées, à différents types de consentement plus ou moins joué et parfois paradoxal<sup>30</sup> (Linhart, 1991), en passant par des arrangements quotidiens avec les normes qui n'ont pas systématiquement une signification conflictuelle du point de vue des acteurs concernés (Roy, 2006). Autant de comportements non fonctionnels qui ne peuvent être compris selon nous si l'on ne considère pas l'existence d'une relation symbolique et identitaire au travail, déterminante pour comprendre les formes de coopération productive mais aussi les reconfigurations des collectifs de travail (Coutrot, 1999). Par ailleurs, loin de nous satisfaire des discours qui constatent un développement de l'individualisme et estiment la mission syndicale désormais impossible à accomplir, voire irrémédiablement vouée à disparaître, nous ne nous interdisons pas d'appréhender l'action syndicale comme l'un des facteurs explicatifs des configurations productives contemporaines, ce qui nécessite d'intégrer son impact dans l'analyse des situations de travail (Bouquin, 2008). Plus généralement, nous rejoignons l'hypothèse de travail que développe S. Bouquin lorsqu'il plaide en faveur d'une articulation de « *l'analyse du travail en train de se faire avec celle de l'action collective* », qu'il s'agit d'appréhender « *comme des réalités enchevêtrées au lieu d'être traités de manière dissociée* », ce qui « *autorise enfin à analyser les racines sociales de l'action collective, ses conditions d'émergence comme ses modes d'expression masqués ou informels*<sup>31</sup> ».

Qu'il s'agisse des règles qui commandent la carrière professionnelle, des formes d'organisation du travail ou de coordination de l'activité productive, du fonctionnement des

<sup>28</sup> Sur la distinction entre domination et pouvoir, le lecteur pourra se référer à Martuccelli D., *Dominations ordinaires. Exploration de la condition moderne*, Paris, Balland, 2000.

<sup>29</sup> Voir notamment à ce propos Boltanski L., « Sociologie critique et sociologie de la critique », *Politix*, 1990/3, n° 10, p. 124-134.

<sup>30</sup> Dans un contexte productif encore largement dominé par le paradigme taylorien, les travailleurs mettent en œuvre des savoir-faire occultes qui prennent sens dans le développement et l'entretien d'une solidarité contestataire mais qui contribuent paradoxalement dans le même temps à accroître la productivité, in Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.

<sup>31</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 12-13.

structures hiérarchiques, ou encore des modes d'expression et de résolution de la conflictualité sociale, les acteurs de Gaz de Bordeaux s'accordent pour souligner la profondeur des changements que l'entreprise a connus depuis le passage en SEM. L'affirmation de tels bouleversements ne saurait pourtant masquer le caractère pérenne de nombreuses dimensions du fait organisationnel hérité du temps de la régie. Mutations et permanences sont en réalité un couple analytiquement indissociable pour quiconque s'intéresse à la vie sociale de toute forme organisationnelle en général et de cette « *institution locale* » qu'est Gaz de Bordeaux en particulier. Ainsi, lorsque le rideau des modifications de formes se lève, les scènes de l'observation offre le spectacle *a priori* paradoxal de « *lignes de forces structurantes issues d'un projet, assises sur des structures sociales et maintenues dans des (dés)équilibres institutionnalisés*<sup>32</sup> ». C'est pourquoi nous avons étudié les transformations de cette entreprise aussi bien à travers ses éléments en recomposition qu'à travers ceux qui se perpétuent ou résistent. Tout changement suscite en effet un rapport ambivalent et dynamique où se côtoient processus d'adhésion et tendances au refus. Développant une démarche nourrie de va-et-vient constants entre théorie et terrain d'investigation, nous avons donc cherché à rendre compte de cet ensemble humain complexe, du mode de relation entre ses différents éléments et de l'effet du temps sur celui-ci.

Il existe en effet deux manières d'appréhender les mutations organisationnelles, différentes, mais tout aussi légitimes. Les changements à l'œuvre peuvent, en effet, être observés sous l'angle des reconfigurations internes à l'entreprise qui insistent sur les mutations et l'autonomie des acteurs, comme sous celui des évolutions globales du système productif qui dévoile la permanence de la logique globale de production pensée en termes de domination. Nous avons cherché à les combiner en les liant suivant l'aspect que nous voulions éclairer. Il s'agissait selon nous de la manière la plus honnête et la plus pragmatique permettant de rendre compte de la complexité du réel à l'œuvre en reconnaissant aussi bien les signes de changement à l'intérieur de l'entreprise que les limites aux capacités d'action et de transformation des acteurs.

### ***Intérêt de l'étude de cas***

Alors qu'il existe un nombre important de travaux<sup>33</sup>, notamment sociologiques, rendant compte de différentes facettes du changement et de ses conséquences à EDF et, dans une moindre mesure, à GDF<sup>34</sup>, les recherches prenant des entreprises locales de distribution (ELD) comme cadre d'investigation sont rares, voire inexistantes pour celles qui mobilisent un questionnement sociologique. Dans le cas de Gaz de Bordeaux, les études produites à ce jour ont toutes adopté une perspective exclusivement historique - bien que dirigées par des

---

<sup>32</sup> Collectif, « Permanences et mutations des organisations. Comment décrire le changement ? », Avant-propos, *Travail emploi formation*, 2000, n° 1-2, p. 4.

<sup>33</sup> La libéralisation du marché de l'énergie posant directement des questions d'ordre juridique (niveaux de compétence, hiérarchie des normes, transposition juridique) et économique (passage d'un modèle du monopole à celui de la concurrence, mécanismes de fixation des prix), une importante littérature spécialisée dans ces deux disciplines existe autour de cette thématique. De même, les processus de prise de décision articulant différents niveaux d'intervention et de compétence, il est compréhensible qu'il s'agisse également là d'un champ d'étude privilégié par les approches en sciences politiques attentives aux (re-)configurations de l'action publique et aux processus liés à « l'eupéanisation » (*europeanisation*). Ces travaux, empruntés à d'autres disciplines que la sociologie, nous ont été d'un secours permanent dans cette recherche et nous faisons référence à certains d'entre eux tout au long de notre propos.

<sup>34</sup> Pour une présentation des principaux travaux sur EDF et GDF, se reporter à la bibliographie, p. 489 et suivantes.

axes principaux de recherche différents et relevant de l'histoire locale, de l'histoire sociale ou encore de l'histoire économique -, et se sont intéressées à la période précédant le passage en SEM de 1991<sup>35</sup>. Sans doute que le poids marginal des ELD dans la distribution d'énergie à l'échelle nationale de même que l'existence déjà ancienne d'unités de recherche en sciences sociales au sein d'EDF<sup>36</sup> et de GDF ont concouru à produire cette situation. En outre, les recherches récentes qui prennent ces dernières comme objet ne traitent souvent que d'un aspect particulier du changement contemporain de et/ou dans ces entreprises publiques<sup>37</sup>. C'est ainsi qu'elles sont par exemple focalisées sur un groupe particulier, comme dans le cas des « jeunes agents » dont la situation est examinée par M. Vakaloulis<sup>38</sup>, ou qu'elles abordent la question des reconfigurations des formes de lutte collective, tels les récents travaux de S. Bérourd<sup>39</sup> sur les actions des « Robins des bois de l'énergie ». La complexité du fonctionnement interne d'EDF et de GDF et l'étendue de leurs activités, tant du point de vue de la diversité des métiers exercés que de leur dissémination sur le territoire national, invitent en effet à réduire la focale d'observation sur une problématique de recherche plus resserrée.

L'ambition de ce travail de recherche est au contraire de dresser un portrait à la fois général et détaillé d'une entreprise dans sa dynamique de changement social. Toutefois, et nous en avons conscience, la force de cette approche longitudinale par étude de cas est aussi source de faiblesse. Car à vouloir embrasser la problématique du changement le plus largement possible, nous n'avons parfois pas trouvé la place de restituer toute la richesse des dynamiques que nous analysons. Au-delà de ses limites pour l'essentiel inévitables, l'approche monographique que nous développons ici présente des atouts reconnus par les sciences sociales en général (Yin, 1994), mais aussi, et plus précisément, par les études portant sur les organisations (Child et Smith, 1987 ; Pettigrew, 1973, 1985 ; Starkey et McKinlay, 1993). Cette méthode, et c'est là sa force particulière, permet la (re-)construction d'un récit détaillé de l'enchaînement des événements dans une seule organisation. Elle est ainsi la plus à même de produire une connaissance aiguisée de l'existant, autrement dit, de comprendre le plus finement possible pourquoi le changement social a pris la forme qu'il a pris. Comme l'écrivent M. B. Miles et A. M. Huberman « *les histoires (plots) se dévoilent toujours avec le temps et doivent être comprises de cette manière, au niveau des études de cas (at the case level)*<sup>40</sup> ». Et d'autant plus si l'on considère à la suite de M.-L. Djelic et de P. Zarlowski que les changements contemporains dans les entreprises françaises apparaissent souvent à l'analyse comme des adaptations contextualisées, imbriquées dans des logiques locales qui limitent leur portée et leur impact (Djelic et Zarlowski, 2005).

---

<sup>35</sup> Pour la liste exhaustive des travaux sur la régie municipale du gaz (et de l'électricité) de Bordeaux, se reporter à l'annexe I, p. 513.

<sup>36</sup> À ce propos, l'ouvrage dirigé par H.-Y. Meynaud dresse un bilan de « cinquante ans de recherche à EDF » et expose un large éventail de thèmes concernant cette entreprise. Des auteurs d'horizons disciplinaires différents y commentent leurs propres recherches menées entre 1950 et 1986 et montrent ce qui a évolué depuis, in Meynaud H.-Y., (sous la dir. de), *Les sciences sociales et l'entreprise, cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1996.

<sup>37</sup> Nous avons cependant déjà mentionné les travaux à visée « généraliste » de N. Mauchamp et de P.-E. Tixier (2000). Dans leur ouvrage *EDF-GDF, une entreprise en mutation*, les auteurs analysent quatre dimensions essentielles du changement auquel l'entreprise est aujourd'hui confrontée : les transformations du travail, les pratiques de management, les relations entre directions, syndicats et salariés, et les expérimentations en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail.

<sup>38</sup> Vakaloulis M., *Jeunes en entreprise publique. Les nouveaux embauchés d'EDF et de Gaz de France*, Paris, La Dispute, 2005.

<sup>39</sup> Bérourd S., *EDF et GDF, un conflit populaire. Les Robins des bois de l'énergie*, Paris, Éd. Le Cherche-Midi, 2005.

<sup>40</sup> Miles M. B., Huberman A. M., *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994, p. 434. La traduction est de l'auteur.

Se concentrer sur Gaz de Bordeaux, une entreprise qui se trouvait jusqu'il y a peu en position de monopole dans la délivrance de ses services et qui a représenté, tant aux yeux des agents qu'à ceux des usagers, un symbole du service public local, permet de déployer un point de vue aiguisé sur les mutations récentes des services publics<sup>41</sup> et de la puissance publique au niveau local. Une telle perspective permet notamment de ne pas réduire ces transformations à l'opposition entre modernité et archaïsme tel qu'un point de vue abstrait et élitiste tend à le faire accroire (Cartier, 2003). Notre travail de recherche ne s'inscrit cependant pas dans une sociologie du guichet<sup>42</sup>, ni ne cherche prioritairement à analyser les effets des réformes de modernisation sur les rapports aux services publics qu'entretiennent les usagers et les agents de milieux populaires<sup>43</sup>. Pour autant, il n'épouse pas une perspective d'analyse de la modernisation de Gaz de Bordeaux uniquement vue d'en haut. Visant à rendre compte des visages du changement social dans l'entreprise et de ses conséquences, il tient ensemble les points de vue des modernisateurs, c'est-à-dire des initiateurs des réformes dans l'entreprise, ainsi que ceux des agents quotidiennement confrontés aux effets de ces transformations.

D'autre part, parce qu'elle se déploie dans une période de crise, que nous entendons avant tout dans son sens étymologique de transition, notre étude est un révélateur des principaux mécanismes à l'œuvre dans tout changement. La faible mobilité du personnel statutaire de Gaz de Bordeaux et la sécurité professionnelle dont il bénéficie, ce qui le rattache à la catégorie des travailleurs stables (Castel, 1995) et intégrés, sont des éléments objectifs qui limitent la pression des changements (Boltanski et Chiapello, 1999). De ce point de vue, Gaz de Bordeaux a toujours constitué un abri offrant dignité et stabilité à ceux qui l'investissaient. Cette situation particulière permet à notre sens de mieux isoler certains facteurs du changement et d'en mesurer les effets. Enfin, bien que notre travail soit, dans la tradition des travaux pionniers de F. Le Play et de son École, un « *témoignage sur la vie quotidienne*<sup>44</sup> » d'une entreprise particulière<sup>45</sup> au moment où celle-ci connaît des transformations importantes, il porte un éclairage sur les mécanismes à l'œuvre dans les processus contemporains de reconfiguration des systèmes productifs. En tant que tel, il contribue à l'élucidation des

---

<sup>41</sup> À la suite de C. Avril, de M. Cartier et de Y. Siblot, nous entendons ici par l'expression « services publics » des « *activités d'intérêt général prises en charges d'une manière ou d'une autre par la collectivité* ». Le pluriel est ici volontairement utilisé « *de façon à prendre en compte des services de nature et de statut variés et pour renvoyer à des réalités empiriques concrètes plutôt qu'à des catégories juridiques ou idéologiques* », in Avril C., Cartier M., Siblot Y., « Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : quels effets des réformes de modernisation ? », *Sociétés Contemporaines*, 2005, n° 58, p. 5.

<sup>42</sup> Selon l'heureuse expression d'A. Vitalis et de N. Duhaut, qui désignent par là les nombreux travaux conduits depuis une vingtaine d'années dans une perspective interactionniste et analysant les situations de face-à-face entre usagers et agents des services publics comme moyen privilégié pour comprendre les relations entre une institution et son public (Duhaut et Vitalis, 2004). On peut citer, en France, les travaux de d'I. Joseph et de G. Jeannot (1995), de P. Warin (1997), de J.-M. Weller (1999) ainsi que ceux de V. Dubois (1999).

<sup>43</sup> Sur les relations entre classes populaires et services publics, mentionnons notamment les travaux de M. Cartier (2003), de Y. Siblot (2002, 2006, 2008) et de C. Avril, M. Cartier et Y. Siblot (2005).

<sup>44</sup> Savoye A., « Éditorial » du numéro de la revue « *Les Études Sociales* » intitulé « Les monographies de familles de l'École de Le Play (1855-1930) », 2000/1-2, n° 131-132 (consultable à l'adresse : [http://www.science-sociale.org/dossiers/dossiers.php?id\\_dossier=31](http://www.science-sociale.org/dossiers/dossiers.php?id_dossier=31)).

<sup>45</sup> Tous les acteurs de Gaz de Bordeaux insistent ainsi fortement et immédiatement sur le caractère singulier de cette entreprise. Tandis que le futur Directeur général de la filiale commerciale parle d'« *une particularité bordelaise* » et affirme que « *localement, on ne peut pas nier l'existence d'un phénomène économique* », un permanent syndical CGT insiste de son côté sur le fait que « *Gaz de Bordeaux n'est pas une entreprise dont on peut parler comme pour un paquet d'autres... On ne peut pas en parler comme juste une machine économique dont on prendrait trois indicateurs financiers et on dirait : " là, c'est bon. Là, ce n'est pas bon !"* ». L'un des objectifs de ce travail sera notamment d'interroger la validité (et le sens) de cette affirmation portée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise au prisme de la nature des changements à l'œuvre.

dynamiques du changement et des mondes du travail<sup>46</sup> en général et permet à la fois de tester mais aussi de générer des hypothèses de recherche (Flyvbjerg, 2006).

Bien que cette étude de cas se veuille un miroir grossissant des logiques du changement social et de ses conséquences, son auteur a montré une attention particulière à contenir les effets déformants liés à pareille entreprise. Et notamment à celui de ne pas céder à la tentation d'étudier Gaz de Bordeaux comme une île, ce qui serait à la fois une erreur méthodologique, consistant à avoir l'illusion d'avoir ainsi affaire à un objet d'étude bien cerné, et une sorte d'enfermement dans et par son terrain dont l'auteur de ses lignes a par ailleurs partagé le quotidien pendant plus de trois années et demie. En ce sens, et pour reprendre l'avertissement que lançait P. Bourdieu à propos des grandes écoles françaises qu'il a étudiées<sup>47</sup>, l'entreprise est également une sorte de piège à ethnologue dans la mesure où elle tend à produire un univers clos, séparant « l'interne » de « l'extérieur », et assez homogène, ce qui est notamment le cas à Gaz de Bordeaux où un recrutement familial a longtemps été la règle. Le sentiment d'un paradis perdu, particulièrement fort chez les agents qui ont connu « l'ancien temps » de la régie, s'explique ainsi avant tout par le fait qu'ils n'ont plus retrouvé par la suite dans l'entreprise cet univers social composé de personnes avec lesquelles ils avaient tant de choses en commun, fût-ce la manière de jouer les désaccords.

### ***Le terrain d'enquête : l'entreprise Gaz de Bordeaux***

#### 1. Les spécificités de l'industrie gazière à Bordeaux

Comme pour l'ensemble des industries gazières du territoire national, celle de Bordeaux est une industrie de réseau s'exerçant dans le cadre du régime juridique de la concession de service public<sup>48</sup> et régie par les dispositions statutaires communes à l'ensemble des IEG. L'histoire de cette énergie est cependant particulièrement ancienne dans cette ville. En effet, le gaz naturel est utilisé dès 1832 pour l'éclairage des rues de Bordeaux par la compagnie impériale et continentale du gaz. De 1887 à 1919, le rôle de la municipalité se borne à réglementer l'occupation du domaine public et à octroyer des concessions aux opérateurs privés chargés du développement de l'électrification. Mais, de 1919 à 1991, fait rare en France, c'est la ville de Bordeaux qui assure sous forme de régie directe l'administration et la gestion de la production et de la distribution du gaz et de l'électricité sur le territoire communal. Alors que la régie municipale du gaz et de l'électricité de Bordeaux (RMGEB) ne fut pas nationalisée en 1946, Jacques Chaban-Delmas cède finalement le secteur électrique à EDF en 1956 sous la pression de la hausse continue de la consommation d'électricité au cours des années 1950. La RMGEB devient alors la RMGB, la régie municipale du gaz de Bordeaux, avant de devenir la société anonyme d'économie mixte

---

<sup>46</sup> Nous faisons ici référence à la revue au titre éponyme, dirigée par S. Bouquin et créée en 2006, qui développe, dans une volonté d'ouverture à l'ensemble des disciplines de sciences humaines et sociales, l'approche de « *se centrer sur le travail sans se laisser enfermer par lui* », in Bouquin S., « Éditorial », *Les mondes du travail*, 2006, n° 1, p. 3.

<sup>47</sup> Voir notamment à ce propos l'entretien de D. Eribon avec P. Bourdieu à l'occasion de la parution de *La noblesse d'État* et publié dans *Le Nouvel Observateur*, 9-15 mars 1989, p. 80-82.

<sup>48</sup> Le contrat de concession de service public stipule qu'une personne publique (autorité concédante) confie par contrat et pour une durée déterminée (souvent longue) l'exécution d'un service public à un tiers souvent personne privée ou personne publique (le concessionnaire). Le concessionnaire doit mettre en place l'ensemble des installations, des équipements nécessaires à l'exploitation du service public. Le concessionnaire se rémunère par une redevance auprès des usagers et assume les pertes liées à l'activité. À la fin du contrat de concession, l'ensemble des ouvrages revient à la personne publique (autoroutes, tunnels...).

locale Gaz de Bordeaux le 1<sup>er</sup> juillet 1991. L'entreprise poursuit alors son activité principale, la distribution de gaz naturel (pour la cuisine, le chauffage, l'eau chaude sanitaire et récemment la climatisation), et greffe de nouveaux services tels que des prestations financières (mensualisation, prélèvement automatique), des prestations physiques (entretien des appareils de chauffage, ramonage, intervention sécurité en service continu) et des prestations intellectuelles (étude de génie climatique, encadrement de projets, assistance à la maîtrise d'ouvrage).

Jusqu'en 2006, la composition du capital de l'entreprise est restée stable et se répartissait ainsi : 51% détenus par la ville de Bordeaux, 1% par les 45 communes concédantes restantes, les 48% restants étant équitablement répartis entre les sociétés Gaz de France, Dalkia et TotalFinaElf. Par ailleurs, la longueur de son réseau (3500 Kms sur 47 communes girondines), le volume de gaz vendu (plus de 5 milliards de kWh en 2004-2005), le nombre de ses clients (plus de 210 000), son chiffre d'affaires (plus de 160 millions d'euros) et ses effectifs (près de 490 agents statutaires) font de Gaz de Bordeaux le premier distributeur gazier français autonome.

Depuis 2004 et en application des règles d'ouverture à la concurrence, l'entreprise est séparée d'un point de vue comptable entre d'un côté, le gestionnaire du réseau de distribution (GRD) et de l'autre, le commercialisateur (encadré 1). Les « services supports », constitués de la direction générale et du secrétariat général, de la direction des ressources humaines, de la direction administrative et financière et du service informatique, sont restés communs à ces deux entités et ont continué d'assurer leurs fonctions respectives de manière transverse<sup>49</sup>. L'ouverture totale du marché de l'énergie fixée au 1<sup>er</sup> juillet 2007 a cependant imposé à l'entreprise d'aller au-delà d'une séparation comptable et de mettre en œuvre une séparation juridique prenant la forme d'une filialisation de l'activité commerciale qui sera concurrentielle.

---

<sup>49</sup> Pour une présentation complète de l'organigramme de l'entreprise, se reporter à l'annexe VII, p. 584 et suivantes.



### **Encadré 1 : Les étapes du processus d'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie**

L'ouverture à la concurrence s'est engagée progressivement et s'est faite par étapes. La directive « électricité » de 1996<sup>50</sup> et les directives « gaz » de 1998<sup>51</sup> et 2003<sup>52</sup> ont fixé un calendrier pour la libéralisation, qui, bien que largement anticipé par une majorité d'États-membres<sup>53</sup>, devait être totale au 1<sup>er</sup> juillet 2007.

Avec un peu plus de deux ans de retard, la loi du 3 janvier 2003<sup>54</sup> transpose en droit français la « première directive gaz » (dont la transposition aurait dû intervenir avant le 10 août 2000). Cette première directive prévoyait notamment la séparation juridique des activités de transport-stockage des activités de négoce (ou fourniture) ; les conditions d'accès des tiers au réseau et au stockage applicables à tout fournisseur de gaz ; l'ouverture progressive des marchés énergétiques ; la création d'une instance de contrôle indépendante : la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) ; l'imposition d'une stricte confidentialité des données des opérateurs d'infrastructures vis-à-vis de tout fournisseur gaz.

La « deuxième directive gaz » du 26 juin 2003, transposée en droit français par la loi du 9 août 2004<sup>55</sup>, accélère le processus d'ouverture des marchés. En particulier, elle prévoit la séparation des activités de transport, de stockage, de distribution et de fourniture de gaz naturel dès le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Cette séparation comptable préfigure la séparation juridique qui doit être opérée au 1<sup>er</sup> juillet 2007 pour les entreprises desservant plus de 100 000 clients<sup>56</sup>. En outre, la « deuxième directive gaz » fixe également un calendrier d'ouverture des marchés, avec l'éligibilité des clients non domestiques dès le 1<sup>er</sup> juillet 2004 (industries, entreprises, commerçants, artisans, etc.) et l'ouverture totale des marchés (y compris les particuliers) au 1<sup>er</sup> juillet 2007.

## 2. Quelques « traits saillants » de Gaz de Bordeaux

Sur la période que nous avons choisie d'étudier, du tournant des années 90, date du passage en SEM, à aujourd'hui, quelques grandes tendances peuvent être identifiées. Alors que la régie comptait 707 agents statutaires en 1989<sup>57</sup>, elle en compte moins de 500 à partir de 2005. À cette diminution constante et importante des effectifs de l'entreprise<sup>58</sup>, s'ajoute une

<sup>50</sup> Directive 96/92/CE concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité.

<sup>51</sup> Directive 98/30/CE, dite « Première Directive Gaz », concernant les règles communes pour le marché intérieur du gaz naturel.

<sup>52</sup> Directive 2003/55/CE, dite « Deuxième Directive Gaz », modifiant la directive 98/30/CE concernant des règles communes pour le marché intérieur du gaz naturel.

<sup>53</sup> Le Royaume-Uni et l'Allemagne avaient déjà totalement ouvert leur marché du gaz en 2000 tandis que la Finlande, la Suède, le Royaume-Uni et l'Allemagne avaient opté dès 2000 pour une ouverture totale du marché de l'électricité.

<sup>54</sup> Loi n° 2003-8 du 3 janvier 2003 relative aux marchés du gaz et de l'électricité et au service public de l'énergie.

<sup>55</sup> Loi n° 2004-803 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières. La transformation effective de Gaz de France en société anonyme est intervenue à la suite d'un décret d'application en date du 19 novembre 2004.

<sup>56</sup> Articles 13, 45 et 33-2 de la directive 2003/55/CE, repris par l'article 23 de la loi n° 2006-1537 relative au secteur de l'énergie modifiant l'article 13 de la loi n° 2004-803 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières. Aux termes de ce texte : « la gestion d'un réseau de distribution d'électricité ou de gaz naturel desservant plus de 100 000 clients sur le territoire métropolitain continental est assurée par des personnes morales distinctes de celles qui exercent des activités de production ou de fourniture d'électricité ou de gaz naturel ».

<sup>57</sup> La régie a compté jusqu'à 742 agents en 1983.

<sup>58</sup> Alors que les effectifs chutaient de près de 30 %, sur la même période, la masse salariale restait relativement constante et oscillait dans une fourchette comprise entre 14,5 millions d'euros à 17,2 millions d'euros.

tertiarisation du travail, une externalisation croissante de ses activités (nettoyage et entretien, informatique, maintenance immobilière, mais aussi relève des compteurs), un développement des services commerciaux rendus à la clientèle (nécessitant notamment l'apprentissage de nouveaux métiers par les gaziers). C'est ainsi qu'il y a de plus en plus d'agents travaillant dans « *les bureaux* » au détriment du travail « *sur le terrain* ». Entre 1989 et 2005, la proportion du collège cadre au sein de l'effectif total de l'entreprise a en effet presque doublé tandis que dans le même temps, celle du collège exécution a quasiment chuté de moitié (tableau 1). Cette évolution démographique s'est en outre accompagnée d'une féminisation de la population salariée dans une entreprise qui présente la particularité d'avoir embauché la première femme en 1977. Cette féminisation reste toutefois limitée, les hommes représentant près de 75% de la population totale de l'entreprise et occupant toutes les fonctions de direction (tableau 2).

Plus généralement, c'est plus d'un agent sur deux qui a été recruté à la suite du passage en SEM. En 2005, moins de 15% des agents ont plus de 25 ans d'ancienneté (contre 26% en 1991). Il y a donc eu un rajeunissement important des effectifs de l'entreprise depuis 1991. Ainsi, en 2005, 45 % des agents ont moins de 40 ans (contre 36% en 1991) et seulement 12 % d'entre eux ont plus de 50 ans (contre 21% en 1991).

**Tableau 1 : Répartition des agents statutaires de Gaz de Bordeaux par collèges. Une comparaison entre 1989 et 2005 (exprimée en pourcentages)**

	Exécution	Maîtrise	Cadre
1989	50	43	7
2005	29	59	12

**Tableau 2 : Répartition des agents statutaires de Gaz de Bordeaux par sexe en 2005 (exprimée en pourcentages)**

	Exécution	Maîtrise	Cadre	Total
Hommes	24,5	40	9,5	74
Femmes	4,5	19	2,5	26
Total	29	59	12	100

Malgré cette double évolution, une qualification plus importante d'un personnel sans cesse moins important numériquement, le poids de la CGT, syndicat majoritaire et unique jusqu'en 1991, est resté dans des proportions stables et dominantes. Elle recueille en effet en sa faveur près de 80% des votes aux élections de représentativité du personnel et plus d'un agent sur deux a « *la carte* », c'est-à-dire y est syndiqué.

L'entreprise se caractérise encore par une permanence des équipes en place, tant du côté de la direction que du côté syndical, ce qui renforce le poids des personnalités dans la nature des relations sociales entretenues et dans les modes d'apparition et de résolution des conflits dans une entreprise à la taille relativement réduite « *où tout le monde se connaît* ».

Enfin, l'entreprise compte deux sites. Le premier, « *Bacalan* », du nom du quartier populaire où il est implanté, abrite l'ensemble des métiers techniques de la distribution gazière ainsi que quelques services transverses et commerciaux<sup>59</sup>. Situé sur les lieux de l'ancienne usine à gaz, il rassemble plus de 60% du personnel et sa population reste à dominante masculine et ouvrière. Le second, « *Ravezies* », du nom d'une place en périphérie bordelaise, est le nouveau siège social de l'entreprise depuis septembre 2005. Il abrite quant à lui l'essentiel des services de la « direction client » ainsi que la quasi-intégralité des services supports. Les femmes y sont deux fois plus nombreuses qu'à Bacalan (54% contre 26%) et le rapport numérique entre exécution et cadre y est inversé (14% d'exécutions et 21% de cadres à Ravezies contre 29% d'exécutions et 12% de cadres à Bacalan).

### 3. Les sources et matériels de l'enquête

Ce travail de recherche s'appuie sur un matériau de plusieurs ordres et allie approche ethnographique et enquête par questionnaire. Il repose d'abord sur un ensemble d'informations directement produit par l'entreprise : des accords sociaux, des relevés de négociation, des comptes-rendus de réunion, des procédures qualité, des fiches de poste, des grilles de classification des emplois, des comptes-rendus d'entretiens d'évaluation, etc., mais aussi l'ensemble des tracts syndicaux sur la période étudiée ainsi qu'une grande partie de ceux qui ont été produits entre le passage en SEM et 2005<sup>60</sup>.

D'autre part, il s'appuie sur des observations recueillies *in situ* pendant près de trois années et demie de présence quotidienne dans l'entreprise. Au cours de cette longue période d'immersion totale, nous avons pu assister en qualité d'observateur à une grande diversité d'événements qui rythment la vie de l'entreprise (situations de travail, réunions de service, négociations sociales, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), assemblées générales du personnel, grèves, manifestations, rencontres de décideurs politiques, etc.). L'ensemble de ces observations quotidiennes a été consigné dans des carnets ethnographiques.

Le dispositif d'enquête a ensuite été enrichi de 55 entretiens d'une durée variant de 1 heure 30 minutes à plus 10 heures, la durée moyenne s'établissant autour de deux heures. Conduits pour l'essentiel auprès d'agents statutaires actifs et inactifs (c'est-à-dire retraités) de l'entreprise, deux d'entre eux ont été effectués avec des représentants politiques (un conseiller municipal de Bordeaux et un Maire d'une commune concédante, par ailleurs agent inactif d'EDF). Parmi les 53 agents de Gaz de Bordeaux *interviewés*, 8 appartiennent à la Direction client, 14 au GRD et 17 aux services supports ; les 13 restants se répartissant entre une « correspondante sociale », une assistante sociale désormais inactive, le médecin du travail et dix permanents syndicaux actifs et inactifs. Sur ces 53 enquêtés qui ont tous été soumis à une même grille d'entretien établie *ex ante*<sup>61</sup>, 9 étaient par ailleurs inactifs au moment de l'entretien, 12 appartenaient au collège exécution, 22 au collège maîtrise et 19 au collège cadre (dont 5 cadres dirigeants). Cet échantillon comprenait enfin 12 femmes et 41 hommes<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Sont ainsi implantés à Bacalan le pôle service après-vente (SAV) de la Direction client, le service « qualité et sécurité au travail » rattaché à la direction des ressources humaines et des relations sociales (DRHS) ainsi que les services « achats et maintenance », rattachés à la direction administrative et financière (DAF).

<sup>60</sup> Pour une présentation des principaux documents d'entreprise sur lesquels nous nous sommes appuyés, se reporter en annexes, p. 513 et suivantes.

<sup>61</sup> Se reporter à l'annexe III, p. 528-531.

<sup>62</sup> Pour une présentation détaillée des personnes interviewées, se reporter à l'annexe III, p. 532-533.

Enfin, les résultats d'un questionnaire adressé à l'ensemble du personnel statutaire au cours du printemps 2006 complètent les données sur lesquelles ce travail s'est appuyé. Ce questionnaire<sup>63</sup> a été construit en plusieurs phases qui ont chacune nécessité l'approbation de la direction générale de l'entreprise, de la proposition de la réalisation d'une enquête à l'acceptation d'une restitution des résultats auprès de l'ensemble des agents, en passant par les différentes thématiques abordées. Élaboré et précisé au fil des premiers entretiens exploratoires, le questionnaire fut également construit de manière à pouvoir autoriser une comparaison avec une enquête par questionnaire soumis au personnel de l'entreprise en 1992, au lendemain du passage en SEM<sup>64</sup>. Outre le fait de produire des données sociodémographiques habituelles (sexe, âge, diplôme le plus élevé obtenu, service, collègue d'appartenance, etc), il aborde plusieurs thématiques dont les questions ont été regroupées en différentes rubriques : « votre embauche », « votre travail », « les relations dans l'entreprise », « l'entreprise et vous », « l'avenir et l'horizon 2007 », et enfin « la politique et vous ».

En recourant à la technique d'enquête par questionnaire, nous avons cherché à nous extraire des cas particuliers que nous observions et interrogeons par ailleurs en mobilisant d'autres techniques et méthodes qualitatives (observations participantes, carnets ethnographiques, entretiens) afin de dégager des principes explicatifs plus généraux de ces caractéristiques individuelles. Nous avons donc cherché à produire des données standardisées (toutes les informations traitées ont été codées et transcrites selon des critères communs à tous les individus) afin d'illustrer les variations observées (par le recours aux tris à plat et aux tris croisés) ainsi que les relations et les liens existants entre ces variations (à travers les notions statistiques de corrélation, de tableau croisé, de comparaison de pourcentage).

### **Encadré 2 : La réalisation d'une enquête par questionnaire dans l'entreprise**

À la suite d'O. Martin, nous pouvons dire que nos données quantitatives ont été à la fois « *construites* » et « *coûteuses* » (Martin, 2005). Construites parce que résultant d'un travail d'élaboration théorique, ces données n'en reflètent pas moins le réel étudié par l'instantané qu'elles enregistrent. Et coûteuses par le fait que c'est toute l'année 2006 qui fut consacrée à cette enquête (négociation, élaboration, distribution, relance, recueil, saisie, codage, exploitation et analyse, restitution « simplifiée »).

C'est au début de l'année 2006 que nous avons obtenu de la Direction générale l'accord définitif de pouvoir proposer un questionnaire à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Deux réunions ont été nécessaires pour convaincre les plus hauts représentants de l'entreprise de l'intérêt d'une telle enquête quantitative pour mon travail de recherche. Une première réunion avec le DRHS nous permit de présenter l'objet du questionnaire et d'en discuter le contenu. Une seconde avec le « *patron* » fut néanmoins « *indispensable* » afin de s'assurer de son accord et de son engagement à permettre la restitution des résultats auprès du personnel, indépendamment de leur « qualité ». La présence de notre directeur de recherche, et de tout le prestige entourant la fonction de professeur des universités, a été déterminante lors de ces deux étapes : en acceptant de s'engager personnellement à la bonne réalisation de l'enquête comme le lui demandait le DG, il garantissait la neutralité de notre enquête et assurait l'indépendance de notre recherche tant des préoccupations de la direction que de celles des organisations syndicales.

Peu de temps auparavant, le DRHS nous avait appris l'existence d'une enquête qu'il

<sup>63</sup> Se reporter à l'annexe IV, p. 534-540.

<sup>64</sup> Se reporter à l'annexe VI, p. 564-570.

avait coordonné en 1992 au sein de l'entreprise en relation avec le Professeur Souyris, alors directeur du Centre de Psychologie Sociale et du Travail (CEPSO), rattaché à l'Université Bordeaux II. Ne disposant pas des données brutes sous forme informatique, il mit alors à notre disposition l'ensemble des résultats et des analyses de cette enquête dont il disposait sous forme papier<sup>65</sup>. Il s'agissait des résultats simples à chacune des questions posées ainsi que de quatre tris croisés, par sexe, par tranche d'âge, par collège et par entité (administratif, technique et commercial). Le questionnaire que nous allions proposer fut donc réélabéré en vue de permettre une comparaison statistique des résultats sur une période de quatorze années. C'est dans cette optique que des questions posées en 1992 furent intégrées dans leur formulation d'origine au questionnaire de 2006. Ne disposant cependant que des résultats

Alors qu'en 1992, tous les agents furent convoqués en petits groupes de vingt personnes sur leur temps de travail pour répondre au questionnaire, le taux de réponse fut de 50% (321 questionnaires furent en effet recueillis parmi les 640 agents statutaires que comptait alors l'entreprise). En outre, les résultats de cette enquête ne furent jamais communiqués au personnel, la direction ayant jugé plus opportun de ne pas les diffuser après en avoir pris connaissance. Cet exemple n'ayant pas été un cas isolé, les agents avaient développé une méfiance systématique quant à la finalité réelle des informations qui leur étaient demandées<sup>66</sup>.

Dans ce contexte, nous avons opté pour une technique de passation du questionnaire différente de celle qui avait été utilisée en 1992. Relativement bien identifié par une majorité d'agents au bout d'un an de présence dans l'entreprise, nous entreprîmes au printemps 2006, et en accord avec la hiérarchie, d'organiser des rencontres dans chaque service et en groupe réduit afin de (re-)présenter succinctement notre travail et la place du questionnaire dans sa réalisation. En garantissant à chaque agent l'anonymat et la confidentialité de leurs réponses, nous leur remettions individuellement le questionnaire et leur propositions de nous le retourner à l'intérieur d'une enveloppe fermée en recourant au service du courrier interne dont les agents, prévenus, centralisaient les plis dans une boîte aux lettres que nous possédions à la direction des ressources humaines. Près de cinq mois, de mars à juillet 2006, s'écoulèrent entre le moment où nous avons débuté la passation et le moment où nous avons recueilli l'ensemble des questionnaires. Au final, 288 questionnaires renseignés nous furent retournés (sur 468 distribués<sup>67</sup>), ce qui correspond à un taux de réponse de près de 61%.

Conformément à nos engagements, nous avons diffusé par messagerie interne deux documents de synthèse des résultats du questionnaire, le premier présentant l'ensemble des réponses sous forme de tris simples et le second proposant des analyses qui s'appuyaient notamment sur la construction de sept indices approchant le « bien-être » au travail, la perception du hiérarchique, le degré d'information, la perception des syndicats, l'attachement au service public, la participation aux élections et la confiance en l'avenir<sup>68</sup>. Nous avons en outre complété notre restitution des résultats par des réunions organisées sur les deux sites de l'entreprise au cours du mois de décembre 2006 et auxquelles nous avons convié l'ensemble des agents<sup>69</sup>.

<sup>65</sup> Se reporter à l'annexe VI, p. 571-583. Il s'agit du document de synthèse « Aujourd'hui pour demain » présentant l'ensemble des résultats « bruts ».

<sup>66</sup> Ce que nous avons par ailleurs systématiquement remarqué lorsque nous menions des entretiens enregistrés avec les agents. À titre d'illustration, citons les propos de cet agent technique qui résume bien la disposition des agents à notre égard : « *Je m'en moque* [que vous enregistriez l'entretien]. *Non ! Mais je peux vous assurer que s'il me tombe quelque chose suite à ce truc* [notre entretien enregistré], *je sais où vous trouver* ».

<sup>67</sup> Sur les 486 agents statutaires travaillant au sein de l'entreprise au moment du lancement du questionnaire, 18 agents manquaient pour diverses raisons (formation, maladie, grossesse, etc.) et 7 agents non statutaires ont été rajoutés à l'échantillon de l'enquête en raison de la particularité de leur situation (le médecin du travail, 3 agents, 1 cadre et 2 non cadres, bénéficiaires d'un contrat à durée indéterminée (CDI) « hors statut », 1 agent bénéficiant d'un détachement et 2 salariés en cours de recrutement après une période d'intérim).

<sup>68</sup> Se reporter à l'annexe IV, p. 541-561.

<sup>69</sup> Organisées, par volonté de la direction, en dehors des horaires collectifs de référence, soit après 17h30, ces réunions ne permirent cependant pas d'attirer un grand nombre d'agents.

## Être « CIFRE » dans l'entreprise

Les enjeux spécifiques soulevés par notre recherche ainsi que l'inscription de celle-ci dans le dispositif CIFRE<sup>70</sup> méritent enfin quelques développements. À la fin de l'année 2004, lorsque le Directeur général (DG) de Gaz de Bordeaux nous proposa de nous rencontrer, grâce à l'entremise d'une parente éloignée, longtemps adjointe pour les affaires sociales de J. Chaban-Delmas à la Mairie de Bordeaux, nous pensions obtenir un poste de releveur de compteurs qui nous aurait permis de financer un travail de recherche déjà entamé sur les modes de passage à la vie adulte. Au cours de l'entretien, nous nous sommes pourtant vus proposer de réaliser une étude sur l'évolution des pratiques et discours syndicaux dans l'entreprise que nous avons alors suggéré d'élargir à l'objet plus général du dialogue social et d'inscrire dans le dispositif CIFRE. Un élément fut décisif dans ce revirement, le fait que nous partagions avec le DG la qualité de diplômé d'un institut d'études politiques.

Entre ce premier rendez-vous et le début effectif de notre contrat de recherche avec l'entreprise, près de six mois s'écoulèrent<sup>71</sup>. La raison tenait alors notamment au degré « sensible » de notre objet et aux réticences qu'avait immédiatement manifestées le directeur des ressources humaines et des relations sociales (DRHS) quant à la réalisation d'une telle étude. Malgré l'ouverture que nous avons réussie à imprimer au projet initial du DG, nous avons bénéficié d'un « piston » et nous étions dans une relation de commande de la direction et rattaché au collège cadre. Autant d'éléments qui nous classaient et qu'il nous a fallu neutraliser face à un terrain *a priori* hostile. Et d'autant plus que nous étions quotidiennement immergé dans l'entreprise, ayant convenu avec les représentants de l'entreprise que nous puissions être détaché un jour par semaine au laboratoire.

Nous avons alors développé différentes stratégies suivant les groupes et les milieux que nous voulions observer. Loin d'avoir d'emblée été dans une situation « d'électron libre », nous avons d'abord dû sortir de l'espace d'un bureau excentré à l'étage du service des ressources humaines que nous partagions alors avec un agent en instance de départ dans un autre service et un stagiaire. C'est ainsi que nous avons assidûment fréquenté la machine à café au début de notre immersion dans l'entreprise afin d'aller à la rencontre des agents qui n'avaient pas été officiellement informés de notre présence dans les murs. C'est également pourquoi nous ne refusions initialement aucune tâche qui pouvait nous être confiée par le DRHS, qu'il se soit agi de dresser un portrait du personnel travaillant dans l'ancien siège social, d'attribuer les places de *parking* sur le nouveau site alors en construction ou de participer d'une réflexion interne au service autour de la mise en place d'horaires variables. Nous avons d'autre part régulièrement suivi les temps de pause que s'octroyaient les agents, ce qui nous permettait notamment d'identifier les circuits de diffusion de l'information,

---

<sup>70</sup> La présente recherche s'inscrit en effet dans le cadre d'un doctorat de sociologie financé grâce au dispositif « CIFRE » (convention industrielle de formation par la recherche), contrat tripartite nécessitant l'assentiment du doctorant, de son directeur de thèse, de l'université mais aussi, et de manière déterminante en pareil cas, de l'employeur qui l'accueille. Depuis la création du dispositif en 1981 jusqu'en 2001, plus de 10 000 CIFRE ont été réalisées, dont environ 15% en sciences humaines. Voir notamment à ce sujet Lévy R., « Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises », *Revue d'économie industrielle*, 2005, n° 111, p. 79-96 ; ANRT, « 1981-2001, 20 ans de CIFRE », Paris, publications de l'ANRT, 2001. Plus généralement, sur la place du sociologue dans l'entreprise, le lecteur pourra se reporter à l'ouvrage de S. Felder, *Sociologues dans l'action. La pratique professionnelle de l'intervention*, Paris, L'Harmattan, 2007.

<sup>71</sup> Notre contrat débuta finalement le 1<sup>er</sup> mars 2005 et s'acheva le 31 mai 2008 après que nous ayons obtenu une prolongation de trois mois auprès de l'Agence nationale pour la recherche technologique (l'ANRT), l'organisme gestionnaire des conventions CIFRE.

d'observer comment certains problèmes de travail se réglent (ou émergent) et de constater dans le même temps des comportements de fuite *du* et *au* travail ainsi que des stratégies de diversion destinées à tromper la hiérarchie. Nous sommes par ailleurs systématiquement restés après 17h30, la fin de l'horaire collectif journalier de référence, afin de côtoyer l'univers de l'encadrement et du haut encadrement. Nous avons encore joué au football dans l'équipe de l'entreprise parce qu'elle regroupait des jeunes agents masculins issus des métiers techniques qu'il nous était difficile de croiser au cours d'une journée de travail ordinaire. Nous avons enfin également beaucoup appris au cours des moments que nous partageons avec des agents de l'entreprise en dehors de ses murs, notamment lors de repas. Rétrospectivement, il nous semble que le trait commun à toutes ces situations qui innerva notre pratique sociologique au quotidien (et qui constitua notre principal atout sur le terrain) fut une qualité d'écoute et une considération égale pour chaque personne.

Dans l'entreprise<sup>72</sup>, l'un des aspects les plus délicats de notre mission<sup>73</sup> a incontestablement été celui de maintenir une neutralité vis-à-vis des différents groupes en présence, ce qui conditionnait notre acceptation par l'ensemble des acteurs, et partant, l'étendue et l'authenticité des informations que nous récoltions. Il nous fallait donc d'abord pénétrer simultanément deux univers opposés cultivant le secret et la distinction, celui des organisations syndicales et celui du haut encadrement, puis maintenir notre position d'observateur privilégié sans jamais perdre le lien avec « *la base* », c'est-à-dire avec les agents quotidiennement confrontés aux réorganisations concrètes du travail. Malgré les forts enjeux de pouvoir que nous observions dans une période particulièrement conflictuelle et celui que nous étions nous-mêmes devenu pour les représentants des différents camps en présence en raison de notre connaissance transversale de l'entreprise et de ses dessous, il nous fallait toujours garder une égale distance à l'égard des uns et des autres. Fort d'un certain pouvoir, notamment d'influence, nous ne manquions cependant pas d'être soumis à des tentatives d'instrumentalisation, sans doute même à notre insu. Il nous fallait donc contenir les pressions que nous subissions, mais aussi les tentations que nous pouvions avoir d'être successivement conseiller du Prince, expert en stratégie syndicale et relais des demandes individuelles émanant des agents (document 1). Notre action sur le terrain aura en définitive avant tout cherché à être les oreilles et les yeux au sein de différents mondes sociaux éloignés et parfois opposés les uns aux autres, mais cohabitant ensemble dans un même univers professionnel.

---

<sup>72</sup> Le dispositif CIFRE plongeant le doctorant dans une sorte d'entre-deux institutionnel, celui-ci peut rencontrer des difficultés à être pleinement inséré dans la vie de son laboratoire de rattachement et plus généralement dans celle du département de l'université auquel il appartient. Ce qui se manifeste par exemple au regard de l'attribution des heures d'enseignement, expérience pédagogique pourtant indispensable d'un point de vue académique.

<sup>73</sup> Notre contrat de travail portait en effet la mention de « chargé de mission ».

## Document 1 : Lettre anonyme reçue par courrier interne

REPUBLIQUE FRANCAISE



BORDEAUX, le 22 juin 2006

**PREFECTURE DE LA GIRONDE  
CABINET DU PREFET.  
SERVICE DE LIQUIDATION  
DES EXCEDENTS**

**OBJET : Contrôle de la population  
REFERENCES : Loi du 22 mai 1985  
B.O. du 25 mai 1985**

Monsieur Maël DIF-PRADALIER  
Société du Gaz de Bordeaux  
6, place Ravezie  
33075 BORDEAUX

Monsieur,

Vous avez, selon nos listes et sauf erreur de notre part, atteint la limite d'âge prescrite. En conséquence, votre vie n'offre plus aucun intérêt ni avantage pour la société mais apporte au contraire une charge supplémentaire pour la caisse d'assurance sociale du département, ainsi que des désagréments pour votre entourage.

C'est pourquoi, et en vertu de la loi citée ci-dessus, vous devez vous présenter au crématoire municipal de MERIGNAC, trois jours après réception de la présente à partir de 8H30 précise, devant le four numéro 3, clapet 2 afin de nous permettre de procéder à votre incinération.

Vous êtes prié de vous munir des pièces suivantes :

- carte nationale d'identité
- un fagot de bois sec ou à défaut 5 litres d'essence (Super de préférence, pas de Gasoil)
- un sac de plastic de couleur sombre pour vos cendres, sur lequel vous voudrez bien indiquer vos qualités nom, prénoms, numéro de sécurité sociale, adresse et profession.
- le nom et l'adresse de la personne susceptible de vouloir conserver vos restes.
- un timbre fiscal de 77 euros, si vous pesez jusqu'à 80 kilogrammes, ou de 115 euros si vous pesez au-delà de 80 kilogrammes ; ceci pour participation aux frais occasionnés.

Techniquement, afin d'éviter tous risques d'explosion, ordre vous est donné dès maintenant de ne plus absorber ni alcool, ni féculents.

Pour pouvoir agir sans bousculades, dès votre arrivée, veuillez vous adresser, muni de la présente à Monsieur LECRAMEUR, préposé, qui vous délivrera un permis d'incinération ainsi que votre numéro de passage. Aucun passe-droit, même lié à votre fonction ne sera admis.

Dans l'attente de l'émouvant plaisir de vous rencontrer, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Pour le PREFET,  
L'administrateur chargé des affaires courantes :

PAR LA RECEPTION DE LA PRESENTE LE SERVICE DES AFFAIRES COURANTES EST EN POSSESSION DE LA PRESENTE

Au final, le dispositif CIFRE offre des avantages pour la recherche d'autant plus décisifs, de notre point de vue, que cette dernière est orientée par un questionnement sociologique autour du changement dans l'entreprise. En effet, il donne à l'apprenti chercheur le temps de prendre la mesure de processus et de dynamiques qui ne peuvent être saisis dans leur complexité et leur intimité que dans leur durée. Mais le temps passé qui facilite la compréhension des mécanismes et des logiques d'action rend aussi la nécessaire prise de distance avec l'objet de recherche parfois plus difficile à mesure que se créent inévitablement des relations plus ou moins privilégiées avec les personnes.



## *Plan de la thèse*

Notre raisonnement se fera en six étapes et combinera approches et résultats tant qualitatifs que quantitatifs ainsi que perspectives longitudinale et analytique. S'appuyant sur des sources de nature variée, une sélection de celles-ci sera présentée sous la forme d'annexes, classées thématiquement afin d'en faciliter la lecture. Nous y ferons régulièrement référence au fil de notre propos afin d'en illustrer certains aspects.

Un premier chapitre abordera l'évolution des modes de recrutement dans l'entreprise à partir du changement de son statut juridique en 1991, date à laquelle fut abandonné le mode d'entrée hérité de la régie qui empruntait la voie d'un « *concours républicain* » privilégiant avant tout les « *fils d'agents* ».

L'analyse de cette pierre angulaire de la modernisation de l'entreprise se prolongera dans un deuxième chapitre qui lui fait pendant à travers l'étude des transformations du système de promotion professionnelle et de ses conséquences sur la nature des rapports intergénérationnels, mais aussi hiérarchiques.

Un troisième chapitre analysera la nature et les conséquences des multiples changements organisationnels qui ont scandé l'histoire récente de l'entreprise. Mettant en avant des besoins de souplesse et de flexibilité, la direction a en effet procédé à une externalisation croissante de ses activités et recouru à la sous-traitance, ce qui l'obligeait notamment à distinguer un « cœur de métier » gazier d'activités qu'elle jugeait plus périphériques.

Le quatrième chapitre s'attachera à montrer à la fois les dynamiques de décomposition des anciens collectifs de travail, notamment à la suite des « vagues » de départ en retraite anticipée d'agents qui ne se reconnaissaient plus dans une entreprise qui ne les reconnaissait plus, mais aussi les logiques d'action et déterminants qui sont au principe de leur recombinaison.

Un cinquième chapitre détaillera l'évolution du système des relations sociales dans l'entreprise qui, d'une « culture de la contrepartie », est devenu plus « *heurté* » à la faveur d'un changement de direction à la tête de l'organisation syndicale majoritaire. Nous l'illustrerons en opposant deux moments forts du « dialogue social » dans l'histoire sociale récente de l'entreprise : le passage aux 35 heures et la tentative d'introduction d'horaires flexibles.

Le sixième chapitre s'intéressera aux évolutions du rapport à la mobilisation collective ainsi qu'à celles des formes de protestation et de revendication organisées dans l'entreprise. Nous les appréhenderons en analysant une première dans l'histoire sociale et syndicale de Gaz de Bordeaux : la constitution d'une intersyndicale dont nous avons pu suivre la totalité des actions « de l'intérieur » et qui visait à empêcher tout départ de l'actionnaire majoritaire public du tour de table et à maintenir l'entreprise « intégrée ».

Nous concluons notre raisonnement en en proposant une synthèse sous la forme d'une analyse factorielle des correspondances construite à partir des données du questionnaire de 2006 qui nous permettra de dégager des profils-types des agents de l'entreprise en considérant simultanément leur degré d'intégration professionnelle et celui de leur adhésion au changement. Nous reviendrons enfin sur les enjeux gravitant autour de ce que les agents nomment le « *travail bien fait* » et sur les difficultés que rencontrent aujourd'hui les organisations syndicales à les saisir.

# Chapitre 1

## L'évolution des modes de recrutement : un volet de la « mutation culturelle »

### Introduction

Les deux tiers des agents statutaires en 2006 ayant renseigné le questionnaire disent avoir été recrutés « après la réussite au concours d'entrée ». « *Le concours républicain* », comme les agents l'appellent, a pourtant été supprimé par la direction au lendemain du changement de statut juridique de l'entreprise en 1991, soit quinze ans avant la passation du questionnaire. Seuls 60% des répondants ayant par ailleurs une ancienneté supérieure à dix ans, il est donc impossible qu'une majorité d'agents ait été recruté par cette voie d'entrée. Bien qu'ayant disparu en tant que modalité particulière de recrutement pratiquée pendant des décennies sous le contrôle (si ce n'est le « patronage ») de l'unique organisation syndicale présente dans l'entreprise, la référence au « *concours d'entrée*<sup>74</sup> » perdure dans les représentations des agents et a traversé les générations successives de gaziers. Cette confusion des agents témoigne en négatif de l'importance stratégique du type de recrutement pratiqué dans l'entreprise. Tous soulignent en effet son rôle déterminant dans ce qui faisait la particularité de Gaz de Bordeaux.

L'action de la direction, dès le lendemain du long conflit autour du passage en SEM, a d'abord visé à « *reprendre la main*<sup>75</sup> » en matière de recrutement et à en modifier radicalement les règles jusqu'alors en usage. Il y a donc eu un « avant » et un « après » en matière de recrutement, comme l'analyse *ex-post* un responsable syndical CGT aujourd'hui retraité : « *Pour ce qui est du recrutement, ça a quand même été un des premiers signes forts de la reprise en main de beaucoup de choses à Gaz de Bordeaux, c'est-à-dire il y a eu un management jusqu'à l'arrivée de G. M.-J. (l'ancien Directeur Général) et il y a eu un autre management à l'arrivée de G. M.-J.*<sup>76</sup> ! »

Mais « *la reprise en main* » du recrutement par la direction n'a été qu'un pan, qu'un signe d'un bouleversement plus important de l'organisation du travail dans l'entreprise. En reprenant le contrôle sur les politiques de main d'œuvre de recrutement, puis d'affectation et de promotion<sup>77</sup>, la direction poursuivait l'objectif de contrôler les collectifs de travail. Il ne s'agit cependant là que d'un volet de la « politique patronale » (Dubois, 1980) qu'elle a menée à partir de 1991. En effet, son action s'est orientée dans trois autres directions : la réorganisation des situations de travail, la maîtrise des fluctuations de la production et la

---

<sup>74</sup> Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, nous faisons un usage systématique de l'*italique* pour tous les mots ou expressions « indigènes » empruntés au vocabulaire courant des gaziers bordelais ou extraits des entretiens que nous avons réalisés avec certains d'entre eux. Une présentation synthétique du lexique des gaziers bordelais est par ailleurs proposée à l'annexe II, p. 526-527.

<sup>75</sup> Selon l'expression employée par B. M., ancien directeur des ressources humaines et des relations sociales (DRHS). Arrivé dans l'entreprise en 1992, il en est parti en mai 2006. De même, le directeur général (DG) qui mena la transformation de la régie en SEM, et plus généralement la modernisation de l'entreprise sur la période que nous avons étudiée, a quitté à son tour la société en janvier 2007.

<sup>76</sup> Entretien avec C. R. J., responsable syndical CGT retraité, au sein duquel il était notamment en charge des questions de formation.

<sup>77</sup> L'évolution des politiques d'affectation et de promotion professionnelle sera analysée dans le chapitre suivant.

régulation et l'institutionnalisation de la conflictualité sociale. Ces quatre niveaux d'intervention font sens et constituent un ensemble cohérent que Dubois caractérise de « *politiques patronales dominant dans la période récente*<sup>78</sup> ».

## **I. Le recrutement : un trait caractéristique de la Régie**

L'importance du recrutement apparaît immédiatement au nouvel embauché lorsqu'il découvre l'entreprise :

*« Il y a plusieurs choses, effectivement, qui caractérisent Gaz de Bordeaux. C'est une entreprise que j'ai complètement découverte puisque j'ai changé de région. Je suis originaire du Sud de la France, du département de l'Hérault et quand je suis arrivé en Gironde, j'ai découvert cette entreprise avec ses particularités, des liens de parentés forts entre agents, certaines familles qui étaient à Gaz de Bordeaux de père en fils avec des cousins et en même temps, un très fort attachement du personnel à l'entreprise. Ça, il faut quand même le souligner, ça a toujours été un des points forts et qui, je pense, existe toujours. C'est quelque chose qui apparaissait très nettement à toutes les personnes qui arrivaient dans l'entreprise de l'extérieur.*

*Certainement qu'il faut mettre cet aspect-là en parallèle avec d'autres facteurs dont on n'a pas encore parlé, c'est-à-dire l'emprise syndicale de la CGT, car lorsque je suis rentré à Gaz de Bordeaux, il n'y avait qu'une seule organisation syndicale et qui fédérait, je dirais, l'ensemble du personnel depuis le releveur jusqu'au directeur-général quasiment.*

*Donc, si vous voulez, il y avait parfois aussi une confusion des rôles puisque le chef du personnel était en même temps le responsable du syndicat cadres. On voit effectivement où ça peut conduire et ceux qui rentraient dans l'entreprise n'avaient pas trop le choix pour pouvoir être intégrés et recevoir un accueil satisfaisant au plan professionnel ; il était conseillé effectivement de rejoindre l'organisation, d'adopter et de respecter un peu toutes les règles qui étaient en vigueur dans l'entreprise.*

*Le troisième aspect, c'était le recrutement. On a parlé de l'aspect familial, de l'aspect syndical, il faut aussi parler du recrutement qui était quand même très orienté vers le réservoir disponible au service du personnel mais réservoir alimenté par les agents, c'est pour ça qu'on retrouvait effectivement en permanence des fils d'agents, des parents... » (D. G., directeur des services techniques)*

Par sa fonction stratégique, le recrutement est la pierre angulaire qui permet à ce monde particulier de se perpétuer « *de père en fils* ». Trois traits qui font système le caractérisent : l'attachement très fort à l'entreprise, l'emprise de la CGT et le recrutement familial. C'est notamment en contrôlant le recrutement que la CGT, unique organisation syndicale présente dans l'entreprise jusqu'en 1991, a pu maintenir son influence sur l'ensemble d'un corps social traversé de liens de parenté et fortement attaché à « *son* » entreprise.

### **1. Le mode de recrutement après-guerre : un aspect du paternalisme de la Régie**

#### **« Une grande famille »**

E. L., responsable syndical CGT-GNC<sup>79</sup> retraité, est embauché peu avant la fin de la

<sup>78</sup> Dubois P., *Les ouvriers divisés*, Paris, FNSP, 1980, p. 195.

seconde guerre mondiale à la Régie municipale du Gaz et de l'Électricité de Bordeaux (RMGEB). L'activité est alors industrielle et le quartier populaire de Bacalan où est plantée « l'usine à gaz » vit au rythme des « *tours* » des ouvriers « en bleu ». Au nombre d'un millier, ils partent ou s'en reviennent de leur « *quart* » aux fours, la gamelle sous le bras. La vie des familles est alors réglée par l'usine. Celle-ci borne l'horizon et sa sirène indique la succession des postes, naturalisant le rythme usinier aussi fatalement que les saisons. Une fumée sort en permanence des hautes cheminées qui dominent le quartier car le gaz, à cette époque-là, est produit en continu et obtenu par distillation de la houille. Ces échappées rappellent à tous l'omniprésence de l'usine, la pollution et la collectivisation des risques. Le travail est bruyant, salissant et pénible. Pourtant, il se fait dans un climat de franche camaraderie masculine<sup>80</sup>. Il s'agissait d'un vaste complexe industriel directement relié au port voisin sur la Garonne par une voie de chemin de fer.

*« Il y avait une usine d'incinération des déchets comme on l'appelait. Elle fabriquait de la vapeur, qui fabriquait aussi du terreau. Mais cette vapeur était livrée à une usine électrique, une centrale électrique, qui alimentait l'usine à gaz, parce que l'usine à gaz fabriquait du gaz qui n'était pas du gaz extrait du sous-sol, c'était du gaz fabriqué à partir de la distillation de la houille. Il y avait des bateaux de charbon qui arrivaient aux docks, il y avait une ligne de chemin de fer jusqu'à l'usine à gaz... alors c'était quand même un gros ensemble, il y avait douze ou quinze cents personnes, dont 70 ou 80% qui travaillaient en 3/8, c'était vraiment industriel... »* (L. A., responsable syndical CGT retraité, ancien président de la Caisse Centrale d'Activités Sociales (CCAS) du personnel des IEG)

Aux lendemains de la guerre, pour « rentrer au gaz », mieux valait être fils d'agent. Le mode de recrutement relevait alors de pratiques paternalistes qui permettaient au directeur de l'usine de répondre favorablement aux sollicitations directes des agents. En accordant ainsi ses faveurs aux agents, il se constituait une clientèle qui lui était obligée personnellement. Les rapports hiérarchiques étaient des rapports « directs », « d'homme à homme », ce qui renforçait le pouvoir du patron et assurait sa légitimité. À titre d'illustration, voici comment E. L. fut embauché :

*« J'étais serrurier, j'avais fait mon apprentissage de serrurerie et mon idée, c'était de m'établir à mon compte et devenir artisan serrurier. Mais les conditions ont fait que, manque d'argent à l'époque, c'était la guerre encore, l'occupation, j'ai fini donc mon apprentissage, j'ai quitté mon patron en 1945, j'ai prospecté un peu dans les environs et je n'ai rien trouvé. Mais comme*

---

<sup>79</sup> Le Groupement National des Cadres a été créé lors du 15<sup>e</sup> congrès de la Confédération Générale du Travail (CGT) en juin 1937. Depuis, il rassemble les cadres, ingénieurs et techniciens qui adhèrent à la CGT.

<sup>80</sup> Pour rappel, la régie présente la particularité d'être un univers professionnel exclusivement composé d'hommes jusqu'en 1977. Voici le récit de l'arrivée de la première femme dans l'entreprise (en réalité, elles furent deux à embaucher le même jour, le 1<sup>er</sup> août 1977) que nous en donne P. Brana, ancien ingénieur EDF-GDF, responsable politique PS et historien des gaziers et électriciens de Bordeaux : « Nous sommes en avril 1975, c'est notre première délégation au sujet des femmes, et là, on avait présenté à Jacques Chaban-Delmas la nécessité [...] d'ouvrir les embauches femmes à la régie du gaz. [...] Nous l'avons donc rencontré en 1976, on lui dit : « On vous rappelle que l'année dernière on est venu vous voir, on vous a demandé des embauches d'éléments féminins, vous nous avez pratiquement donné un accord de principe et on ne voit rien qui se réalise ». Alors, il pique une fausse colère, [...] et dit : « J'ai pourtant donné des instructions, vous allez voir, ça ne va pas se passer comme ça, cette fois-ci vous pouvez être tranquilles ! » On a dit : « Oui, parce que si jamais vous ne le faites pas et si on n'a pas de signes tangibles dans les mois qui viennent, on fait une conférence de presse et on vous dénonce comme un épouvantable macho ». Alors, quand on connaît l'image de Chaban-Delmas, je pense que ça a dû jouer puisqu'en effet, quelques mois après, ce fut la concrétisation. Je crois que c'était la tradition, il ne faut pas oublier que la racine de la régie, c'était quand même une usine à gaz où il n'y avait que des hommes. Et comme les techniques gazières faisaient qu'il y avait besoin de moins en moins de monde à la production, il fallait bien les recaser dans les différents services et c'est ça, la raison ! »

mon père était au Gaz de Bordeaux depuis 1923, il me dit : « pourquoi tu n'essaies pas de rentrer au Gaz ? » Ça ne m'emballait pas tellement, je n'avais pas dans l'idée de devenir un employé de Gaz de Bordeaux et puis, à cette époque-là, on a dû vous le dire, c'était la Régie Municipale du Gaz et de l'Électricité, c'était quand même une grande famille. On avait une particularité qui n'était pas normale, c'est qu'on n'embauchait pas de femmes et on donnait la priorité aux fils d'agents. Donc il me présente au directeur de l'époque qui s'appelait Monsieur Wagner, qui était un alsacien, et puis il décide de m'embaucher le 11 janvier 1945 » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).

Le recrutement de la Régie était donc familial et local, ce qui lui donnait son identité de « grande famille ». Unanimes, les agents qualifient en effet la Régie d'« entreprise familiale ». Cette expression « autochtone » mérite d'autant plus d'être relevée qu'elle recouvre la catégorie analytique forgée par le prêtre et ethnographe J. Garneret à propos de la taillanderie comtoise de Nans-sous-Sainte-Anne dans laquelle il a enquêté. Il écrivait ainsi à son propos : « Le mot d'entreprise familiale est justifié à plus d'un titre pour désigner ces petits ateliers. [...] Et ce sont les mêmes familles qui s'y perpétuent, des dynasties qui subsistent des centaines d'années au même endroit. Famille traditionnelle, fidèle à sa tâche, un peu fermée mais passionnée par son ouvrage<sup>81</sup> ». La description que fait par ailleurs l'auteur de cette forme particulière de production fonctionnant sur le mode de la parenté et du régime de familiarité fondée sur la cohabitation de statuts et de générations différentes qui y régnait évoque par bien des aspects la situation de la Régie.

En outre, bien que les salaires y étaient inférieurs à ceux auxquels les travailleurs pouvaient aspirer dans « le privé », un certain nombre d'avantages et une certaine ambiance de travail attiraient les candidats et les faisaient rester sur place une fois qu'ils étaient embauchés. Le court extrait d'entretien suivant révèle la représentation sociale de la Régie dans l'imaginaire collectif ouvrier d'après-guerre.

« Surtout que j'avais d'autres amis qui me disaient : « tu es fou, tu as embauché au Gaz de Bordeaux, ça ne paye pas ! » C'est vrai que ce n'étaient pas des salaires mirobolants mais il y avait un statut qui était intéressant, il y avait des avantages. Et puis, à l'époque, on se préoccupait de la retraite. C'est une place sûre, tu peux faire ta carrière là, d'autant plus qu'on pouvait faire la carrière sur place, on n'était pas obligés de muter, de courir partout comme à l'heure actuelle, aussi bien le gaz, l'électricité, les PTT ou autre chose, les gens, s'ils veulent de l'avancement, ils sont obligés de s'en aller. J'ai eu la chance, comme beaucoup, de faire ma carrière sur place » (Entretien avec L. A., responsable syndical CGT retraité).

### ***Le paternalisme comme réponse à l'enjeu de la stabilisation de la main d'œuvre***

À côté d'un mode familial de recrutement, la Compagnie du Gaz de Bordeaux, ancêtre de la Régie municipale qui voit le jour le 1<sup>er</sup> juillet 1919, s'est très tôt singularisée par le développement de caisses ouvrières de secours et de prévoyance. Ainsi, le 17 mai 1890 (six ans après l'autorisation des syndicats), une réunion publique rue de Queyries à Bordeaux, crée le Syndicat des ouvriers et employés de la Compagnie du Gaz de Bordeaux. Est créée en même temps la « caisse du sou de solidarité » qui avait pour but « de venir en aide

---

<sup>81</sup> Garneret J., « Le Martinet et la Faux », *Barbizier. Almanach populaire comtois*, 1961, p 350, cité par Barbe N., « Saisir le lieu. La taillanderie de Nans-sous-Sainte-Anne », in Daumas J.-C. (sous la dir. de), *La mémoire de l'industrie : de l'usine au patrimoine*, Cahiers de la MSH Ledoux, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2006, p. 111-129.

*pécuniairement à tous les membres du syndicat après un certain temps déterminé de maladie ou d'accident du travail*<sup>82</sup> ». En novembre 1896, la première grève générale des gaziers bordelais permet de créer une caisse de retraite. Entre temps, en 1892, le Syndicat obtient du ministre du Commerce et de l'Industrie une concession de livres pour la bibliothèque qu'il se propose de fonder et reçoit quatre-vingt douze volumes du ministre<sup>83</sup> ! En tant que formes embryonnaires des futures « activités sociales » consacrées par la loi de nationalisation du gaz et de l'électricité<sup>84</sup>, ces « institutions sociales<sup>85</sup> » furent, jusqu'en 1946, organisées de manière autonome par le « syndicat maison » sur un mode concurrent aux formes traditionnelles de bienfaisance. Elles ont été progressivement soutenues par la direction<sup>86</sup> qui a compris l'intérêt qu'elle pouvait en tirer notamment en matière de stabilisation de la main d'œuvre. Avant l'institutionnalisation de ces mécanismes sociaux de redistribution et leur généralisation à l'ensemble de la branche d'activité par les dispositions du statut national du personnel des IEG d'avril 1946<sup>87</sup>, la direction a donc davantage cherché à conforter plutôt qu'à menacer l'autonomie professionnelle des ouvriers. Ce constat rejoint celui que faisait G. Noiriel lorsqu'il étudiait les formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française (Noiriel, 1988).

Ces différents éléments concouraient donc à stabiliser une main d'œuvre importante et indispensable au fonctionnement d'une industrie essentielle au développement de la ville de Bordeaux. Le recrutement familial trouvait alors sa place dans un mode particulier de gestion de la main d'œuvre et de régulation des rapports sociaux dans l'entreprise que l'on peut qualifier de paternalisme<sup>88</sup>.

### ***Le paternalisme de la Régie***

Forgé par les opposants aux idées de F. Le Play, le terme de « paternalisme » est apparu dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Il désignait un rapport social de domination spécifique que F. Le Play définissait comme une restauration de l'ordre rural traditionnel, à la fois hiérarchique et communautaire. Cependant, malgré leur reconnaissance et leur large audience, notamment dans le milieu industriel de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les idées

---

<sup>82</sup> Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », *Aperçus d'Histoire Sociale en Aquitaine*, n° 76, 1<sup>er</sup> trimestre 2005, p. 6.

<sup>83</sup> Sur l'histoire de la Régie, nous renvoyons le lecteur à la liste complète des travaux présentée à l'annexe I, p. 513.

<sup>84</sup> Loi n° 46-628 du 8 Avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz.

<sup>85</sup> Au sens de l'article 47 de la loi de nationalisation du 8 avril 1946, *op. cit.*.

<sup>86</sup> Pierre Brana, dans son « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », souligne par exemple que « *le Maire de Bordeaux appuya l'initiative* » du Syndicat qui demandait au ministre une concession de livres pour la bibliothèque qu'il souhaitait fonder.

<sup>87</sup> Inspiré des dispositifs existants avant-guerre et notamment des « institutions sociales » créées par les agents de la RMGEB, le statut accordait aux personnels des IEG des droits sociaux en contrepartie des devoirs que requérait la continuité de service de l'énergie. Dans son article 47, la loi du 8 avril 1946 prévoit notamment que « *Ce statut national, qui ne peut réduire les droits acquis des personnels en fonctions ou retraités [...] mais qui peut les améliorer [...]. Ce statut s'appliquera à tout le personnel de l'industrie électrique et gazière, y compris les usines exclues de la nationalisation. [...] Le statut national prévoira un budget des activités sociales du personnel des industries électriques et gazières qui sera consacré à l'amélioration des institutions sociales existantes et à la création d'institutions sociales nouvelles* ».

<sup>88</sup> G. Noiriel identifie deux moments dans l'évolution historique des rapports patrons – ouvriers : le *patronage*, dont le principe résiderait dans une gestion du consensus et le *paternalisme* proprement dit, dont les caractéristiques en feraient une étape de transition entre le patronage des origines et le management moderne de l'industrie, in Noiriel G., « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet - septembre 1988, p.17-35.

conservatrices de F. Le Play n'ont pas connu une application parfaite sous la forme d'un « lien volontaire d'intérêt et d'affection » entre les ouvriers et les patrons (Noiriel, 1988). Loin d'être le seul fruit d'une évolution naturelle, le paternalisme correspond à une stratégie délibérée du patronat pour affronter la concurrence à l'extérieur et résister à la contestation ouvrière à l'intérieur. Il ne s'agit cependant pas d'une « *forme de gestion de la main d'œuvre qui resterait la même, dans ses traits pertinents du début du XIX<sup>e</sup> siècle jusque dans l'entre-deux-guerres, voire plus tard*<sup>89</sup> ». G. Noiriel s'oppose ainsi à l'interprétation dominante des historiens, qui, inspirés par les travaux de M. Foucault, définissent couramment le paternalisme comme « *une conception patriarcale ou paternelle du rôle du chef d'entreprise*<sup>90</sup> ». Dans la lignée de ces travaux, nous adoptons une définition dialectique du paternalisme suivant les configurations productives et les situations de travail. Rejetant tour à tour les raisonnements en termes de *Discipline* patronale et de *Résistance* ouvrière dont l'hypothèse volontariste et manichéenne apparaît trop simplificatrice, G. Noiriel conçoit en effet le paternalisme comme un processus dialectique où les patrons et les ouvriers répondent, sans plan préconçu, aux nombreuses contraintes de l'industrialisation.

Dans le cas de la Régie, le paternalisme pratiqué par la direction ne saurait être compris uniquement en termes foucauldien : il ne saurait être réduit à une vaste entreprise disciplinaire de mise au travail des classes populaires et d'asservissement à la rationalité productiviste. En revanche, nous pouvons le considérer tel que G. Noiriel envisage le patronage, soit une forme « préhistorique » du paternalisme dont le principe réside dans une gestion du consensus. Le paternalisme peut alors être appréhendé comme une institution chargée de l'adaptation des coutumes locales aux situations industrielles nouvelles en vue de préserver les liens communautaires qui, seuls, autorisent l'expression des personnalités individuelles. Il participait ainsi d'un « management par le don<sup>91</sup> », qui réintroduisait une dimension sentimentale dans les relations au sein de l'entreprise. Les relations étaient intenses et chaudes, mais les conflits plus douloureux et plus violents. Le patron se souciait alors de ses ouvriers comme un père de ses enfants. En accordant à chaque agent qui le lui demande directement, ses faveurs sous la forme d'un « don<sup>92</sup> », il crée des obligations et appelle des « contre dons » : la reconnaissance ouvrière, sa docilité et sa disponibilité. Les modalités du recrutement familial pratiqué à la Régie où l'on est « *gazier de père en fils* » caractérisent ce que l'on pourrait appeler, à la suite d'A. Leménorel, un « paternofilialisme<sup>93</sup> » dans la mesure où il met en scène le personnel de l'usine comme s'il était une famille repliée sur elle-même et coupée du reste de la société.

L'entreprise étant une Régie municipale depuis 1919, il convient enfin de lire ces pratiques à l'aune des problèmes spécifiques que rencontrait la municipalité. Avec le développement de l'industrialisation et du libéralisme, au fur et à mesure que se multipliaient les richesses se créaient aussi des pauvres. Il incombait alors aux pouvoirs publics d'apporter

---

<sup>89</sup> Noiriel G., « Du "patronage" au "paternalisme": la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *op. cit.*, p. 17.

<sup>90</sup> *Ibid.*.

<sup>91</sup> Pour reprendre une expression de B. Girard, in Girard B., « Philanthropie et Paternalisme : une économie du don », consultable sur <http://Membres.tripod.fr/BernardGirard/Management/paternalisme>.

<sup>92</sup> Nous empruntons le terme à M. Mauss dans son « *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* » initialement publié dans *L'année sociologique* en 1923-1924 et réédité in Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, Puf, 1966.

<sup>93</sup> Leménorel A., « Le Plateau, une sociabilité sous contrôle au 20<sup>e</sup> siècle », *Études Normandes*, n° 2, 1991 et « Le paternalisme, version 20<sup>e</sup> siècle. L'exemple de la SMN (1910-1988) », *Cahiers Écarts*, novembre - décembre 1991.

des réponses à cette contradiction en mettant en place des dispositifs de solidarité et de redistribution afin d'en limiter les effets les plus nuisibles. Dès lors que le Maire était à la fois un chef d'entreprise et le responsable de l'ordre public et d'un ensemble de services sociaux, il lui était difficile de prendre des décisions qui condamnaient ses ouvriers à la pauvreté tout en leur apportant des secours. Dans la volonté de résoudre cette contradiction se logent les origines de la volonté de la municipalité bordelaise de faire de la Régie sa « vitrine sociale<sup>94</sup> ».

Le caractère familial du recrutement a cependant perduré jusqu'au changement de statut juridique de l'entreprise malgré la mise en place d'un concours d'entrée au moment où, dans les années 1970, les candidats devenaient beaucoup plus nombreux que les postes de travail disponibles. Ce qui a en revanche changé a été le rôle de médiateur systématique que l'unique organisation syndicale présente dans l'entreprise a peu à peu acquis entre la direction et les agents en contrôlant le mode de recrutement de l'entreprise. L'organisation syndicale a pu alors d'autant mieux discipliner le corps social qu'elle éloignait le patron des agents.

## 2. La mise en place d'un concours n'a pas changé le caractère familial du recrutement

### ***L'aspiration à « rentrer à GDB »***

Jusqu'aux années 1980, le recrutement pratiqué à la régie était avant tout familial. Il était alors « *tout naturel* » pour les enfants d'agents d'y rentrer. C'est ce qu'illustre l'extrait d'une des premières femmes embauchées à la Régie en novembre 1980 en tant qu'agent administratif.

*« Depuis toute petite j'avais envie de rentrer à GDB, tout simplement par mimétisme parce que mon père et mon grand-père y travaillaient à divers postes même si c'était il y a assez longtemps. Mon grand-père travaillait à GDB, mon père était commercial à GDB, enfin, à la Régie du gaz, à cette époque-là, et donc, pour moi, il me semblait tout naturel d'y rentrer... j'ai toujours rêvé d'être assistante de direction parce que c'était un peu un mix entre la profession de ma mère et le travail dans l'entité Régie du gaz. Donc, pour moi, ce n'était peut-être pas convenu, mais c'était une de mes aspirations, pas très très élevée, mais c'était ce à quoi j'aspirais étant jeune. Tout naturellement après mon bac, j'ai erré une année en droit en attendant de passer le concours des agents administratifs à la Régie du gaz, concours que j'ai eu. Et là, je ne me suis plus posée la question ! »* (D. M., secrétaire de direction, « Mission Qualité Sécurité »).

La diversité des activités et des métiers alors présents à la Régie offrait d'autre part un large débouché professionnel aux candidats. Ainsi E. L. se remémore le travail aux ateliers tel qu'il l'a connu jusqu'aux années 1980.

*« À l'atelier, c'était énorme, on était des centaines à travailler dans les ateliers. Il y avait l'ajustage, il y avait les tourneurs, fraiseurs, soudeurs électriques, soudure autogène, les forgerons, les chaudronniers, la peinture, la menuiserie... Pratiquement tous les corps de métiers étaient représentés ! Il y avait même des maçons, des plâtriers parce que tout l'entretien*

---

<sup>94</sup> « Il ne faut pas se leurrer, la mairie avait une double casquette. Il y avait certes le développement de Gaz de Bordeaux, c'est-à-dire le fait que Gaz de Bordeaux puisse se développer, faire davantage de profits, puisque c'est quand même, quelles que soient nos convictions, c'est l'objectif même d'une entreprise que de faire des profits. Mais la ville de Bordeaux avait aussi un rôle un petit peu social. C'était une entreprise qui était quand même un fleuron de la ville, un type de vitrine locale qui contribuait quand même à développer certaines zones d'activités qui, à travers la maîtrise des prix, apportait peut-être un plus à l'administré bordelais » (entretien avec M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).



*du matériel roulant ou du bâtiment, à part vraiment des travaux extraordinaires, était réalisé par le personnel de la régie municipale ! » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).*

Nourrissant « l'aspiration » de « rentrer à GDB » depuis son plus jeune âge, cet agent n'a pas connu d'expérience professionnelle avant d'être embauché à la Régie. Au sortir du « bac », il s'est dirigé vers l'enseignement supérieur « *en attendant de passer le concours* ». Ce cas de figure est cependant statistiquement marginal, la plupart des agents recrutés par la Régie ayant été salariés de petites et moyennes entreprises avant leur embauche.

### ***La représentation sociale de gaziers qui n'ont « rien connu d'autre que le gaz » est-elle justifiée ?***

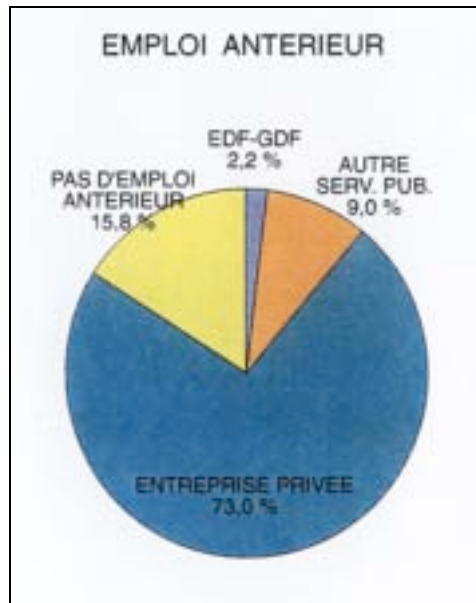
En 1992<sup>95</sup>, soit au lendemain du changement de statut juridique de l'entreprise, les trois-quarts des agents avaient connu une expérience dans le « privé » avant d'être embauché (graphique 1). Seul un agent sur six était « rentré » directement sans connaître d'autre expérience professionnelle antérieure. En 2006<sup>96</sup>, parmi l'ensemble du personnel statutaire présent, seul un agent sur cinq n'a pas connu d'expérience professionnelle dans le « privé » avant d'être embauché à GDB (graphique 2). En outre, seulement un agent sur dix est « rentré » directement dans l'entreprise sans avoir eu d'expérience professionnelle antérieure. La proportion des agents ayant connu « le privé » avant de « rentrer » à GDB a donc augmenté au cours de la période.

---

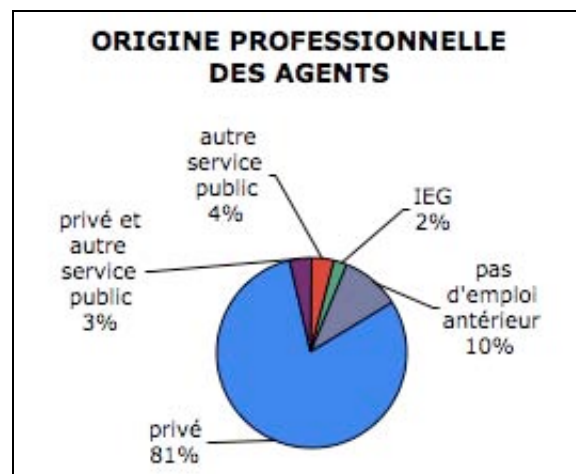
<sup>95</sup> Comme nous l'évoquions dans l'introduction, de l'enquête de 1992, nous ne disposons que des documents de synthèse rédigés par le Centre de Psychologie Sociale et du Travail (CEPSO) de l'Université Bordeaux II ainsi que des résultats présentés sous la forme de « tris simples » et de certains « tris croisés ». Ne disposant pas des données sous leur forme « brute » et informatique, nous sommes, par exemple, dans l'incapacité de calculer l'âge moyen d'entrée des gaziers.

<sup>96</sup> Toutes les données de 2006 sont issues d'un questionnaire que nous avons proposé à l'ensemble du personnel statutaire de Gaz de Bordeaux au printemps 2006. Cette enquête a notamment été élaborée en vue de permettre une comparaison statistique avec les résultats de l'enquête de 1992.

**Graphique 1 : Origine professionnelle des agents en 1992<sup>97</sup>**



**Graphique 2 : Origine professionnelle des agents en 2006**



L'image négative de gaziers « *qui n'auraient rien connu d'autre dans leur vie que le gaz* », véhiculée tant par certains agents statutaires étrangers à la socialisation gazière qu'au travers de représentations sociales dominantes, notamment médiatiques, ne résiste donc pas à l'analyse, et ce, pas plus en 1992 qu'en 2006. Ainsi de V. C., agent comptable, qui regrette que « *ceux qui arrivent ici, à GDB, ne connaissent pas autre chose... Donc, après, ils tombent dans la routine...* ».

Cependant, le fait d'avoir travaillé dans le « privé », c'est-à-dire d'avoir connu des conditions de travail *a priori* plus difficiles et un manque de reconnaissance professionnelle, est souvent avancé par les agents (tant par les fils d'agents que par ceux qui n'ont aucun parent dans l'entreprise) comme une raison déterminante de leur choix de « rentrer » à GDB. Pour les agents qui venaient de « l'extérieur », il ne faisait pas de doute que dans une « *grosse boutique* » comme la Régie, les conditions de travail et l'ambiance étaient « *meilleures* ». Ce

<sup>97</sup> Tous les graphiques présentant les résultats du questionnaire 1992 ont été numérisés à partir du document de synthèse intitulé « Suivi qualité Relations Humaines » réalisé par le CEPSO.

qui était recherché était la sécurité de l'emploi, une bonne ambiance de travail mais aussi une reconnaissance professionnelle. M. M., contremaître principal au département « conduite et sécurité », revient sur l'événement déclencheur de la mort de son père qui le convainc de quitter le « privé ».

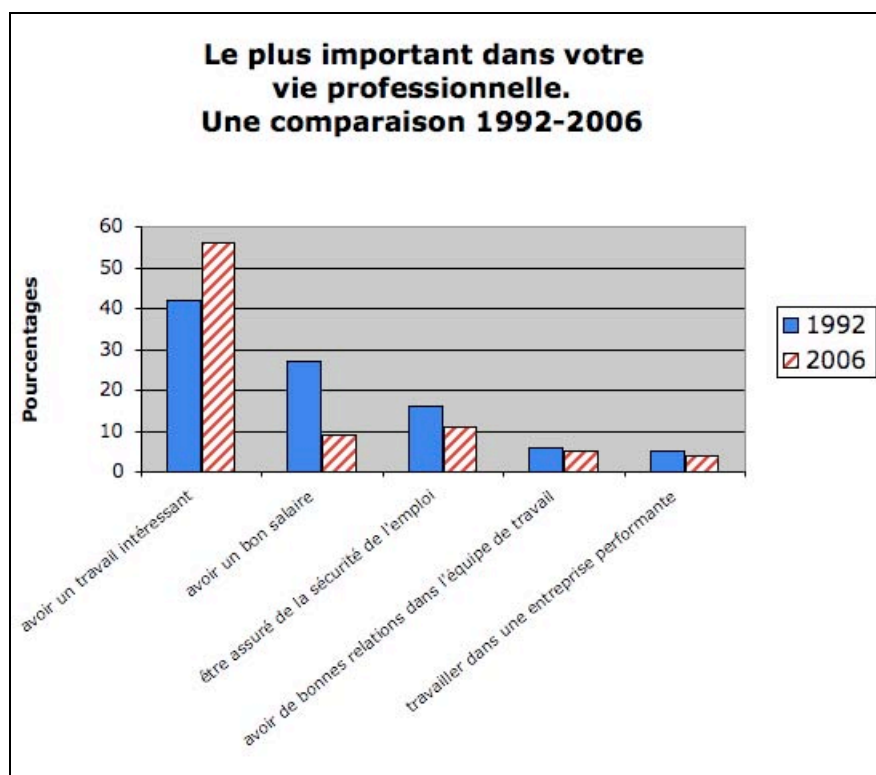
*« Donc en 81, mon père est décédé. J'étais dans cette boîte où je faisais office de chef d'atelier. Deux de mes frères travaillaient avec moi parce que j'ai de nombreux frères qui sont chaudronniers aussi de métier. Ça m'a choqué que mon père soit décédé, je l'ai très mal vécu, et dans le même temps, il avait fait quarante ans dans une boîte, où, le jour de ses obsèques, ses copains du syndicat sont venus entourer son cercueil, son patron qui a été complètement inexistant et aucune reconnaissance de cette implication de 40 ans dans la même boutique ! Là, j'ai dit attends, tu es dans le privé, tu as des patrons qui te pressent comme un citron et qui ne te reconnaissent pas, je me suis dit, dans le privé, alors que je gagnais bien ma vie, pas d'âme dans l'entreprise, ce que je ressentais y compris dans la mienne, j'ai dit il faut que je voie autre chose, et là je me suis un peu bougé. J'ai profité de l'expérience qui était la mienne, j'avais 27 ans, je vais essayer de rentrer dans une grosse boutique ! » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)*

Quant à G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré au département « conduite et sécurité » (« première inter », dans le langage quotidien de l'entreprise), il aspirait à la sécurité de l'emploi dans une entreprise dont l'activité « l'intéressait ».

*« J'ai toujours postulé à la régie municipale du gaz parce que le gaz, ça m'intéressait et je voulais rentrer dans une grande structure comme ça, effectivement pour la sécurité de l'emploi, pour ne plus avoir de souci, c'est un fait. Mais surtout parce que tout ce qui se faisait, je savais, je m'intéressais... Quand, à Blanquefort, il y a eu des intervenants de la régie qui étaient venus, j'ai discuté avec eux, ça m'avait toujours passionné. Je suis rentré à la Régie municipale du gaz en 89 et quelques mois après, c'était la grosse mutation » (G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré, département « conduite et sécurité »).*

Ces extraits doivent être également lus au travers des réponses à la question « qu'est-ce qui est, pour vous, le plus important dans votre vie professionnelle ? », identiquement formulée et proposée dans les questionnaires de 1992 et de 2006. Les répondants devaient alors cocher cinq réponses parmi douze possibilités en 1992 (et onze en 2006) et les numéroter dans l'ordre de priorité. Les cinq modalités de réponse qui ont été choisies en premier sont restées les mêmes entre ces deux dates. Le fait d'« avoir un travail intéressant » est plébiscité avec 42% des suffrages en 1992 et jusqu'à 56% en 2006. Suivaient alors, en 1992, le fait d'« avoir un bon salaire » (27%) et d'« être assuré de la sécurité de l'emploi » (16%). Quatorze ans plus tard, l'ordre est inversé et c'est la « sécurité de l'emploi » (11%) qui arrive nettement derrière l'intérêt du travail et qui précède le fait d'« avoir un bon salaire » (9%). Cette inversion illustre par ailleurs, et en creux, la pression qu'exerce l'augmentation de l'instabilité professionnelle, c'est-à-dire l'augmentation de la précarisation et de la flexibilisation des formes d'emploi, sur l'ensemble des salariés au cours de la période. Le fait de rechercher « de bonnes relations dans l'équipe de travail » se place en quatrième position en 1992 (6%) comme en 2006 (5%) et enfin, le fait de « travailler dans une entreprise performante » était choisi en premier choix par 5% des agents en 1992 contre 4% en 2006 (graphique 3).

**Graphique 3 : Les aspects les plus importants dans la vie professionnelle en 1992 et en 2006**



**La répartition des agents par niveaux d'études**

Avant de se présenter au « concours », D. M. avait obtenu un baccalauréat suite à quoi elle avait « erré une année en droit en attendant de passer le concours des agents administratifs à la Régie du gaz ». Dans l'enquête de 2006, ce n'est cependant qu'un agent recruté avant 1991 sur quatre qui s'est présenté au « concours » le diplôme du baccalauréat en poche (tableau 1). La moitié (47%) d'entre eux est titulaire d'un BEP ou d'un CAP et ce sont, en tout, les trois quarts (75%) qui ont atteint un niveau d'études IV, V ou VI au moment de leur embauche. Seul un agent sur dix (11%) était titulaire d'un BTS ou d'un 1<sup>er</sup> cycle universitaire (niveau III) lorsqu'il a été embauché avant le changement de statut de l'entreprise.

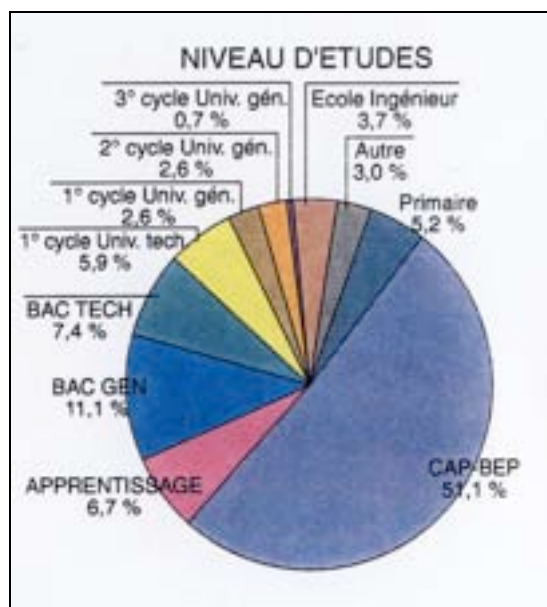
**Tableau 1 : Répartition par niveau d'études des agents statutaires embauchés avant 1991 (données de 2006)**

Niveau d'études	Niv. VI (sans diplôme)	Niv. V (CAP, BEP)	Niv. IV (Bac, BP, BT, DECS)	Niv. III (1 <sup>er</sup> cycle, BTS, DUT, BM)	Niv. II (2 <sup>ème</sup> cycle)	Niv. I (3 <sup>ème</sup> cycle)	NR	Total
Pourcentages	4	47	24	10	4	6	5	100

Ces données recoupent celles qui sont issues du questionnaire de 1992 (graphique 4). À cette date, en effet, 63% des agents ayant répondu avaient un niveau scolaire correspondant au niveau primaire, CAP – BEP, apprentissage ; 18,5% étaient titulaires d'un baccalauréat

général ou technique et 18,5% étaient en possession d'un diplôme universitaire de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> cycle ou d'un diplôme d'ingénieur.

**Graphique 4 : Répartition par niveau d'études des agents statutaires en 1992**



Il devient alors possible d'identifier un « profil type » du nouvel embauché à la Régie municipale jusqu'au changement de statut de l'entreprise. Il s'agit d'un fils d'agent, titulaire d'un BEP ou d'un CAP, issu d'un milieu populaire de culture ouvrière, indépendant économiquement au sortir de l'école et ayant travaillé quelques années dans le « privé ». Deux trajectoires illustrent ce « profil-type ». Il s'agit, dans les deux cas, de quarantenaires, fils d'agent (non apparentés entre eux) et ayant réussi la dernière épreuve d'entrée organisée en 1989.

### ***Portraits de gaziers du temps de la Régie***

D. T., agent technique soudeur professionnel :

*« J'ai travaillé à peu près quatre ans et demi en piscine, et un beau jour, ici, il y a un concours qui devait arriver. Moi, j'avais une formation de chauffagiste au départ, et en fait, c'est un peu cette approche familiale que l'on a eue dans cette entreprise. J'ai Bruno, c'est mon frère, qui est ici aussi, j'avais mon père, j'avais mon grand-père qui était là. C'est un peu la famille. On travaillait là-dedans. Avec la formation de base que j'avais, j'aurais pu faire très bien autre chose, j'aurais pu continuer l'école, mais on était dans ce quartier populaire de Bacalan, on n'était pas des surdoués à l'école puisque ça ne nous intéressait pas, donc on a tranché pour faire autre chose et on a toujours eu l'optique de rentrer au Gaz pour avoir un travail, pas forcément hyper bien payé, mais pour vivre. Parce que nos familles vivaient, on ne roulait pas sur l'or, on était quatre enfants, on ne partait pas au Maroc, mais on vivait ! Notre vie nous convenait. On n'était pas envieux par rapport à maintenant parce que les gens deviennent un peu comme ça.*

*Après, je suis rentré au Gaz en avril 91. Aucune réponse pendant deux ans, rien, même mon père qui avait quelques antennes syndicales et tout ça, on ne savait pas... Et un beau jour, j'ai*

*reçu un courrier comme quoi votre embauche a été prise en compte. Après, par contre, vous enchaînez, visite médicale... »*

J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires » :

*« J'ai passé le dernier concours du temps de la régie du Gaz de Bordeaux. Effectivement, je suis fils d'agent, petit-fils d'agent et arrière-petit-fils d'agent. Si tu veux, pendant toute ma jeunesse, mon père m'avait indiqué que si je n'avais pas d'envie professionnelle ou de but dans ma vie, j'aurais la possibilité de rentrer dans cette entreprise et je lui ai tout le temps dit que non, que je n'étais absolument pas disposé à rentrer dans cette entreprise puisqu'il y était passé et que j'avais envie de faire autre chose de ma vie et j'étais persuadé, en tant qu'adolescent, que je ferais autre chose.*

*J'étais déjà avec quelqu'un et il s'est avéré qu'à la sortie du bac, j'ai pris un appartement et j'ai travaillé un peu dans le privé, chez Ford, à la chaîne. Je faisais les deux-huit à Blanquefort et un jour, je suis rentré chez mes parents et j'ai dit à mon père : « Effectivement, ce serait peut-être bien que je passe le concours ! »*

*Je pense qu'il n'était pas surpris, il savait que j'allais me faire les dents à l'extérieur et comme je n'étais pas étoffé en diplômes, je rentrais sur des activités de simple manœuvre, il était persuadé que ça n'allait pas me plaire puisque de moi-même, je ne m'étais pas outillé pour prévoir mon avenir. Donc, on est parti sur ce concours et j'ai été reçu, j'ai eu du mal à adhérer à la liste des candidats, parce qu'en fait, c'était le dernier concours de fils d'agents.*

*J'ai passé le concours en 89 et je suis rentré en 90. Auparavant, ça a été difficile pour que je sois inscrit sur cette liste de candidats ; pour des raisons, je ne pourrais pas trop te dire, je suivais ça malgré tout de loin parce que je n'étais pas dans l'entreprise, c'est mon père qui a été médiateur, donc je n'ai pas trop souvenir, il ne m'avait certainement pas tout dit. J'ai donc passé ce concours d'ouvrier et je suis rentré en février 90 ».*

Plusieurs traits communs se dégagent des discours et caractérisent tant les logiques d'action que les représentations sociales de cette dernière génération de gaziers de père en fils. Cette identité se forme dès le plus jeune âge par une socialisation familiale au milieu socioprofessionnel du père : « *c'est un peu cette approche familiale que l'on a eue dans cette entreprise* » comme le résume D. T.. Ce qui est transmis est une représentation du monde que l'on peut qualifier à la suite de D. T. de « *populaire* ». Elle est structurée autour de valeurs partagées et se construit dans l'opposition à la représentation du monde véhiculée par les milieux plus aisés (Schwartz, 1985) et oppose désormais deux époques : « *avant* » et « *maintenant* ». Cet univers culturel mais aussi mental dans lequel « *on vivait* » revêt plusieurs dimensions, à la fois matérielles (conditions et lieu d'habitation, niveau de revenus, loisirs) mais aussi symboliques. Ce monde des ouvriers, qu'Olivier Schwartz a décrit ailleurs<sup>98</sup>, a, dans le nord de la France comme à Bordeaux, deux fonctions essentielles de mise à distance des environnements et rapports sociaux perçus comme contraignants mais aussi de construction positive de soi.

La transmission et la perpétuation de ce monde se fait à la Régie dès la construction du projet professionnel de « *rentrer à la Régie* » qui lie le père et le fils. La dimension partagée de ce projet familial se note à l'utilisation systématique du pronom personnel « *on* » : « *Aucune réponse pendant deux ans, rien, même mon père qui avait quelques antennes syndicales et tout ça, on ne savait pas...* » (D. T.), « *on est parti sur ce concours* » (J. F.). De

---

<sup>98</sup> Schwartz O., *Le Monde privé des ouvriers*, Paris, Puf, coll. "Quadrige", 2002, (1<sup>e</sup> éd. 1989).

plus, elle est renforcée par le rôle traditionnel de « médiateur » que joue le père entre le dedans et le dehors de l'entreprise. C'est lui qui transmet les informations utiles et qui suit l'avancement de la procédure de recrutement de son fils. L'enjeu n'est donc pas seulement l'embauche d'un individu, fût-il fils d'agent, mais la perpétuation d'une lignée familiale qui a écrit son histoire au travers de l'entreprise mais aussi celle de l'entreprise.

### 3. Un « concours républicain » ?

#### *L'asymétrie d'information*

Le recrutement n'était cependant pas exclusivement familial même si la situation pouvait être aisément caricaturée. Des « étrangers », comme les appelle par exemple V. C., pouvaient ainsi passer et même réussir le concours d'entrée. Cependant, seuls ceux qui avaient accès à l'information étaient en mesure de rédiger leur demande pour être convoqués lorsque la Régie organisait le concours suivant. Le fait de connaître quelqu'un qui travaillait dans l'entreprise était donc déterminant pour avoir accès au « tuyau » car aucune publicité n'était faite en amont des sessions de recrutement par concours. Le cas de A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, illustre l'importance de connaître quelqu'un dans l'entreprise pour pouvoir y rentrer à son tour lorsqu'on n'est pas fils d'agent.

*« J'ai connu G. L.-J. [aujourd'hui agent technique principal, pôle SAV « professionnels »] qui travaillait à Gaz de Bordeaux qui m'a dit, j'étais au chômage, je vivais de petits boulots, « pourquoi tu ne fais pas une demande à Gaz de Bordeaux ? ». Ça m'a semblé ridicule, parce que je pensais qu'ils ne prenaient que des fils d'agents, ce qui, somme toute, n'est pas faux. Il m'a donné le papier, on se voyait le samedi matin, j'ai pris le papier, je l'ai laissé sur un coin du buffet à la maison et au bout d'un moment, ma femme m'a dit « écoute, ou tu le rends ou tu le jettes ! ». Elle l'a rempli, je l'ai transmis, et adienne que pourra ! Sans que je m'attache particulièrement au fait que j'allais rentrer à Gaz de Bordeaux. Un jour, j'étais convoqué pour passer les écrits de l'examen pour entrer à Gaz de Bordeaux, très surpris... C'était place de l'Europe, au Grand Parc, il y avait une salle pleine de personnes uniquement pour Gaz de Bordeaux, ça m'a fait très peur, j'ai passé l'examen, j'ai été reçu à l'écrit. Ensuite, quelque temps après, j'ai passé la pratique... » (A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré).*

Dès lors que la date du concours était fixée par le service du personnel de la Régie, l'information faisait le tour de l'entreprise et les anciens faisaient passer la nouvelle dans leur famille et dans leurs cercles de sociabilité proche. « *Faites vos lettres, c'est le moment !* » encourageaient-ils les jeunes. Les candidats devaient en effet préalablement envoyer au service du personnel de l'entreprise une demande de convocation au concours d'entrée, lequel service se chargeait ensuite de leur adresser la convocation. Les candidats étaient alors nombreux et le nombre d'élus faible : sur des centaines, à peine quelques dizaines étaient retenus. De plus, la publicité n'était nullement nécessaire pour remplir les salles d'examen le jour où le concours était organisé par la Régie.

Tous ceux qui obtenaient la moyenne générale à l'ensemble des épreuves étaient retenus et classés. Il s'agissait donc davantage d'un examen d'entrée dont le nombre de reçus était préalablement fixé en fonction des besoins projetés en main d'œuvre. La liste des candidats ainsi retenus et classés constituait alors un volant de main d'œuvre disponible pour le service du personnel. Elle servait au chef du personnel pour prioriser les recrutements de la RMGB dès lors qu'une embauche était décidée. Le premier de la liste était ainsi d'abord embauché, suivait le deuxième, puis le troisième, et ainsi de suite jusqu'à épuisement de la

liste qui signait le moment où devait être reprogrammée une session de recrutement afin de reconstituer une liste de futurs embauchés.

Aussitôt qu'un poste se libérait ou était créé, il était immédiatement pourvu par le plus ancien parmi les candidats qui y postulaient. Le système de promotion professionnelle de la Régie était alors basé sur la règle de l'ancienneté<sup>99</sup> : « *il y avait un principe adopté par le syndicat CGT qui était le seul syndicat à l'époque et un accord tacite avec la direction, c'est-à-dire qu'à capacité égale, on prenait le plus ancien dans les promotions*<sup>100</sup> ». La nomination du plus ancien déclenchait une cascade de promotions qui entraînait « *en fin de chaîne* » la libération d'un des postes d'entrée dans l'entreprise qui était alors pourvu par le candidat le mieux classé sur la liste d'attente.

C. H., responsable syndical CGT retraité, revient sur les raisons qui ont présidé à la mise en place d'un concours d'entrée comme modalité principale de recrutement du personnel de la Régie, certains cadres et ingénieurs étant directement recrutés sur la base de leur diplôme.

*« On a pu obtenir jusqu'au moment de la SEM, à devoir obligatoirement passer un concours pour rentrer à Gaz de Bordeaux, concours simple et à la portée de beaucoup, mais qui permettait à tout le monde de rentrer. Je m'explique, tout le monde, non, d'accord, mais disons que pour nous, c'était le moyen d'empêcher que ce soit les copains d'untel ou d'untel qui rentrent... On a toujours senti au niveau de la mairie cette volonté de placer... Et ça s'est accentué progressivement »* (C. H., responsable syndical CGT retraité).

Le « concours » aurait, d'après le témoignage de cet ancien secrétaire général de la CGT, été imposé par l'organisation syndicale pour limiter les pratiques clientélistes de la Mairie et garantir un recrutement plus large. Apparu dans les années 1970 au moment où le chômage se massifiait en France et où les postes de travail se raréfiaient, il était censé permettre de sélectionner les plus méritants parmi des candidats sans cesse plus nombreux au regard des places disponibles. Contrôlé par l'organisation syndicale, il a en réalité permis un recrutement essentiellement familial des agents de la Régie.

### ***Des règles tacites rendaient les chances des candidats inégales***

Cependant, des règles, voire des « *lois non-dites* » encadraient le recrutement et rendaient les chances des candidats d'être embauchés très inégales. Le respect d'une première règle tacite a d'abord fait qu'aucune femme ne fut embauchée avant août 1977. Ensuite, pour les candidats masculins, il fallait être débarrassé de ses obligations militaires pour pouvoir être recruté : « *Il y avait ça aussi, c'était une règle dans la maison, on ne pouvait pas être embauché tant qu'on n'était pas libéré de ses obligations militaires* », rappelle E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité. Mais surtout, mieux valait être fils d'agent pour être recruté à qui une « *priorité* » était donnée. C'est ainsi que de véritables « *dynasties* » de gaziers ont pu se constituer au fil des années.

G. J., responsable syndical CGT retraité, décrit comme « *un droit du sang* » la principale particularité du système d'embauche de la Régie et regrette le fait que les postes dans l'entreprise soient peu à peu devenus des « *emplois réservés* » pour les fils d'agents

---

<sup>99</sup> L'évolution du système de promotion professionnelle sera l'objet du chapitre suivant.

<sup>100</sup> Entretien avec E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité.



malgré la mise en place d'un concours d'entrée.

*« Le cas particulier de la régie, c'est parce qu'il y avait un système d'embauche familial. C'étaient des familles entières qui rentraient à la régie : les D., les R., les S., les T. dont l'arrière-grand-père avait travaillé à l'usine où on fabriquait l'électricité avec les ordures ménagères. Il y avait des dynasties : des gens qui venaient de l'extérieur et qui gagnaient un peu plus, qui avaient la sécurité de l'emploi, qui avaient une mutuelle, qui avaient des activités sociales, qui n'avaient pas de conditions de travail trop dures !*

*J'étais pour un rééquilibrage des choses, parce que ça devenait des emplois réservés, en quelque sorte. Moi j'étais pour un rééquilibrage des choses ; personne n'avait un droit du sang ! Alors après, comment ça se faisait ? Il y avait une forme de loi non-dite, de rite, de coutumes, ça ne se passait même pas dans les locaux syndicaux, ça s'est passé, le cadre qui croise le directeur-général et qui dit « Je voudrais pour mon fils... » parce que le DG s'occupait de ça, il se faisait une clientèle aussi quelque part et ça lui permettait de cadrer, de contrôler » (G. J., responsable syndical CGT retraité).*

Un accord tacite existait donc entre la direction et l'organisation syndicale CGT, alors unique, et permettait de recruter prioritairement des fils d'agent. Avant d'analyser les raisons et les conséquences de cet accord, revenons sur les modalités du concours et la manière avec laquelle la CGT a peu à peu contrôlé le recrutement de l'entreprise.

#### 4. Un concours sous contrôle de la CGT

##### ***Les modalités du contrôle***

Il existait en réalité deux « concours », un pour les emplois « administratifs » et un pour les emplois « du technique », ce qui correspond aux deux filières de métiers présentes dans les IEG. Tous les deux comportaient une première épreuve écrite et éliminatoire. Il s'agissait de deux exercices de français (une dictée et une rédaction) et d'un exercice de mathématiques. L'épreuve se déroulait en dehors des locaux de l'entreprise et les copies étaient anonymes. En cas de réussite à cette première épreuve, le candidat à un emploi technique était convoqué à une épreuve pratique lors de laquelle il lui était demandé de réaliser une pièce selon des critères imposés et dans un temps limité. Nous reproduisons un extrait de l'entretien avec C. R.-J., ancien responsable syndical CGT, dans lequel ce dernier revient sur le déroulement des concours et le rôle que la CGT y jouait.

*« J'étais responsable pour le syndicat de la formation. Je suis celui qui a passé le plus de concours d'employés de bureau parce que le chef du personnel, c'était lui qui faisait les sujets ! Il me disait : « C. R.-J. ! J'ai un problème, je ne sais pas si j'ai pris le bon sujet, je ne sais pas s'il est trop haut ou pas assez haut ! Je vais te demander un truc, tu vas le faire et tu vas me dire ce que tu en penses, on va le corriger... »*

*Ce qui fait que j'ai passé vingt concours d'employés de bureau, pas la dictée, mais tout le calcul, je suis celui qui en a passé le plus ! Après on avait un droit de regard sur les concours et on faisait un peu comme faisaient les jurys de baccalauréat, on regardait les cas litigieux, je peux te dire qu'on en a fait passer quelques-uns quand même... Ce n'est pas très logique ni en mon honneur, mais enfin, on a aidé des gens qui étaient dans l'entreprise à passer ouvrier par exemple. Je faisais diversion avec l'ingénieur en chef pour que les pièces soient bonnes, c'est-à-*

*dire que les vieux leur filent un coup de main. J'ai eu un truc épique, cinq candidats, huit pièces à la correction ! Parce qu'on m'avait passé une pièce par la fenêtre, ils n'avaient pas eu le temps d'enlever la vieille, l'autre était rentrée, c'était pour les concours internes, ça.*

*Ça se passait, ce n'est pas à dire officiellement, mais disons qu'il y avait une priorité pour les fils d'agents. Disons que le gars de l'extérieur qui était reçu, il était reçu, il était embauché, surtout quand l'emploi devenait de plus en plus rare. Quand moi je suis rentré, je t'ai dit qu'il y avait 8 places et 5 candidats, ça ne se posait pas.*

*Ça a commencé vers les années 78 et là, le syndicat a eu un droit de regard sur les concours, tant sur les concours techniques où l'on assistait aux corrections que sur les concours administratifs. Bon, les concours techniques, tu as une pièce, elle est bonne, elle n'est pas bonne, elle fuit, elle ne fuit pas, c'est quand même relativement facile. Le concours administratif, c'est, tu avais la fameuse rédaction avec le chef du personnel qui n'était pas plus habitué que moi à corriger une rédaction, parce qu'il faut appeler un chat un chat, mais il y avait un bon esprit. Disons que les gens de l'extérieur qui faisaient un truc correct, ils étaient pris, les gens de l'intérieur ou les fils d'agents qui étaient un peu... ils se laissaient un peu faire, chose qu'ils ne font plus maintenant ! Cela ne veut pas dire que celui qui avait cinq était remonté à dix pour être pris, ça ne veut pas dire ça quand même. Il y avait quand même un minimum de qualités » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

Malgré l'anonymat des copies, le mode de recrutement par la voie du concours « avait quand même vocation à recruter des fils et filles d'agents, il ne faut pas se leurrer... Même s'il y avait une égalité de traitement, il y avait quand même une bienveillance des examinateurs ou des correcteurs selon les candidatures !<sup>101</sup> » Il a cependant permis l'embauche « d'étrangers », comme les appelle V. C., agent comptable aujourd'hui retraité. M. M., que nous avons déjà présenté, était l'un d'entre eux lorsqu'il fut embauché en janvier 1983 après douze ans d'expérience dans le privé : « j'ai eu mon diplôme en 72 et jusqu'en 83, j'ai fait mon métier de chaudronnier dans des entreprises privées ». Suite au décès brutal de son père qui, malgré ses quarante années d'ancienneté n'a pas eu de reconnaissance de la part de son patron, il a décidé de quitter « le privé », quitte à diviser son revenu de moitié pour rentrer dans une « grosse boutique ». Vingt-cinq ans après, il se souvient avec émotion de l'accueil chaleureux que lui avaient réservé tous les agents qu'il avait rencontrés lorsqu'il s'était présenté aux épreuves d'entrée. « Charmé » par ce « truc bizarre » qu'était cette « ambiance familiale » qu'il avait découverte dans cette entreprise, il lui « tardait d'y rentrer » une fois le concours réussi.

*« J'ai passé le concours à la Régie... Le premier truc qui m'a impressionné, ce sont les gens dans la boîte ! Tu concourais pour entrer dans leur entreprise et on avait l'impression que c'étaient tous des commerciaux de la boîte qui te vendaient leur boîte ! « Tu verras, drôle, c'est une belle boîte, on est bien ! » Et ça, ça m'a, quelque part, surpris ! Mais à tous les niveaux, j'ai fait une dictée, quatre opérations, c'était l'ancien chef du personnel qui faisait la dictée et son adjoint qui s'occupait de faire passer. C'était un petit peu comme dans une salle d'école quand tu passais le certificat d'études. Il s'approchait un petit peu du fils d'untel en lui disant, en insistant un peu sur le mot où il y avait un « s » à la fin parce qu'il l'avait oublié, c'était rigolo...*

*Moi j'avais 27 ans et j'ai vu des gamins de 18-20 ans qui concouraient, ça fait des écarts d'âge et moi, très attentif à ça, je me disais c'est bizarre ! C'était une espèce de concours républicain*

---

<sup>101</sup> Entretien avec M. E., secrétaire général et futur directeur général de la filiale commerciale « Gaz de Bordeaux ».

*puisque moi, j'étais extérieur, je ne m'étais pas présenté comme étant le fils de quelqu'un, je voyais bien qu'il y avait ce truc-là, ça m'a presque charmé, tu retrouves une ambiance familiale... ça transpirait !*

*Je passe le concours théorique, on me dit : « On ne peut pas vous dire encore si vous faites l'affaire parce qu'il va falloir que vous reveniez lundi pour passer le concours technique à l'atelier ». On me donne mes résultats, dictée, opérations, c'était très bien et je viens le lundi avec mes bleus sous les bras passer le concours technique. Alors là, c'était encore pire que sur Poquelin<sup>102</sup>, les gars que je ne connaissais ni d'Ève ni d'Adam, un accueil chaleureux « tu es le fils à qui ? ». Moi, je ne suis le fils de personne, je m'appelle M... « Tu es de la famille du M. qui est à la mairie ? » « C'est un vague cousin à mon père, c'est des gens que je ne côtoie pas, je ne suis pas de ce milieu-là ! »*

*Là, il y avait des gens du syndicat et des gens de la direction qui avaient organisé ce concours. Je ne savais pas qui était qui puisque je ne connaissais personne, mais à l'attitude qu'avaient les gars, je ressentais de quel bord ils étaient. L'ingénieur en chef qui voulait que ça se passe de manière carrée, très rigoureuse, mais de temps en temps, quand il voyait qu'il y avait un des gars qui peinait, il avait un prétexte, une réunion d'un quart d'heure, vingt minutes : « faites pas les idiots, la chance pour tout le monde ! » Et dès qu'il avait refermé la porte, tout le monde se ruait autour du gamin, lui refaisait sa soudure, c'était amusant.*

*Là, il y avait C. R.-J. qui était superviseur pour la CGT. Il s'approche de moi, il me dit « ça va ? Tu n'as pas besoin d'un conseil ? » Je lui dis « non, j'ai quand même 12 ans d'expérience, je m'en sors pas mal » Le père G. qui, à l'époque, était un des représentants du GNC, il s'approche et me dit : « Tu as déjà fini, drôle ? » « Oui, qu'est-ce que vous voulez que je fasse d'autre ? » « Vas-y, on va te chercher de l'huile, brique-la bien ta pièce pour qu'elle soit plus jolie ». J'ai terminé ma pièce, les autres ont terminé tant bien que mal la leur et le comité de l'examen s'est réuni. Tout le monde sauf moi qui ne connaissait certainement pas la coutume, je suis resté à attendre mon résultat. Je voulais savoir si oui ou non j'avais réussi ma pièce. J'en étais sûr que j'avais réussi. Ils m'ont demandé ce que je faisais là, j'ai dit que j'attendais que l'on me dise ce qu'il en est. Les autres le sauraient par leurs parents, le soir, et ils sont partis.*

*Là, j'ai été accueilli par l'ingénieur en chef, le chef d'atelier, C. R.-J., tout le petit comité, et là ils m'ont dit que j'avais eu « 18 » à ma pièce. Il faut reconnaître que ce n'était pas très compliqué à faire non plus ! Ils m'ont dit : « il y a encore une procédure pour entrer, il faut passer une visite médicale, on vous convoquera ». J'ai passé mon concours au mois de septembre, j'ai été embauché le 3 janvier 83. Il me tardait d'y rentrer parce que je me disais, il y a un truc bizarre, il y a quelque chose qui se passe dans cette boîte ! Je ne retrouvais pas ça dans ma boîte. Ma boîte, on embauchait le matin, vite vite les bleus, c'était le boulot qui parlait, on s'engueulait parce qu'on n'allait jamais vite ! On avait un patron qui nous mettait la pression, et là, tu avais des gars, heureux de t'accueillir et qui vendaient leur boîte ! Surtout que j'en avais plein ma soupe de la boîte où j'étais, je bossais énormément et j'étais à deux doigts de claquer la porte.*

*J'y suis rentré, j'ai coupé ma paye en deux quand même, parce que ça aussi, ça a été un fait marquant pour moi et pour mon épouse, il y avait deux petits, elle me disait : « Tu ne fais pas une erreur ? Parce que tu te retrouves avec 3900 francs, tu gagnes à présent 8000, tu devrais bien réfléchir ». Je dis non, non, je change de vie, on va apprendre à vivre avec ça ! Moi, le*

---

<sup>102</sup> Jusqu'en septembre 2005 (et depuis les années 1930), les « services centraux », regroupant l'essentiel des activités administratives et commerciales de l'entreprise, occupaient un immeuble du centre-ville de Bordeaux situé rue Poquelin-Molière.

*privé, je veux couper court !* » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)

### ***Les raisons du contrôle***

Le recrutement était la pierre angulaire du monde de la Régie, qui reposait sur des équilibres de pouvoir entre acteurs collectifs et sur des référents culturels partagés. Il était au centre de ce que R. Sainsaulieu nomme le système social de l'entreprise, en tant qu'ensemble d'interactions ou de rapports entre acteurs reproduits au point d'établir des liens collectifs durables qui médiatisent et transforment les effets prévus par la règle issue de l'organisation formelle (Sainsaulieu, 1997). Malgré l'existence d'un mode de recrutement formellement égalitaire et « républicain », le concours avait « *quand même vocation à recruter des fils et filles d'agents, il ne faut pas se leurrer...* » comme le soulignait M. E..

En contrôlant le recrutement, la CGT maîtrisait la relation que le groupe des gaziers entretenait avec le reste de la société, c'est-à-dire avec « *l'extérieur* » et avec « *l'étranger* ». En contrôlant l'ouverture vers l'extérieur, elle régulait les conditions de renouvellement du groupe. Elle définissait ainsi les frontières et les limites de ce groupe qu'elle incarnait d'autant plus qu'elle était devenue le médiateur systématique entre l'agent et la direction. En portant ses intérêts collectifs, elle pouvait alors mobiliser le groupe auquel elle donnait unité et conscience de soi. Elle assurait ainsi une fonction de contrôle social sur ses membres. L'extérieur représente en effet autant une menace de destruction d'un fonctionnement traditionnel qu'un réservoir auquel le groupe aura opportunément recours pour assurer sa pérennité et son propre renouvellement. La constitution de lignées apparaît donc comme centrale dans la transmission de positions professionnelles longtemps avantageuses. Les places à la Régie étaient en effet devenues des « *emplois réservés* » et étaient réglées par un « *droit du sang* » de l'aveu même d'un ancien responsable syndical.

La stratégie d'ouverture du groupe des gaziers en direction de personnes n'ayant aucun lien de parenté avec l'un de ses membres puis, à partir de 1977, en direction des femmes, peut être comparée aux logiques d'action qui ont vu la fusion de l'aristocratie avec la bourgeoisie la plus ancienne et l'ouverture récente de cette élite aux nouveaux fortunés<sup>103</sup>. La problématique de l'ouverture est donc déterminante pour une communauté humaine qui pensait jusqu'alors son renouvellement et sa continuation en termes de recherche et d'incorporation de semblables par un processus positif d'agrégation, « *naturel* » à certains. C'est pourquoi il faut remarquer avec quelle systématisme chaque agent interrogé souligne aussitôt le rôle clé qu'a joué dans l'évolution de l'entreprise et des mentalités la prise de contrôle du recrutement par la nouvelle direction au lendemain du changement de statut de l'entreprise. Les règles et les modalités de sélection vont alors changer : la filiation va être abandonnée et le « *savoir être* » évalué. De nouvelles logiques d'affiliation et de loyauté portées par des représentations du monde et des systèmes de valeurs concurrents vont alors se développer sous l'action modernisatrice de la nouvelle équipe de direction.

Du temps de la Régie, la CGT avait donc verrouillé le recrutement avec la bienveillance des directions successives et, par voie de conséquence, de la Mairie, son

---

<sup>103</sup> Nous nous inspirons ici librement des travaux de M. Pinçon et de M. Pinçon-Charlot, et notamment *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003 (1<sup>er</sup> éd. 2000) et *Les Ghetto du Gotha. Comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Seuil, 2007.

propriétaire. Il s'agit là d'un aspect essentiel du système des relations professionnelles de cette entreprise tel qu'il fut progressivement mis en place aux lendemains de la seconde guerre mondiale et qui a perduré pendant près d'un demi-siècle. Ce système s'est maintenu pendant plusieurs décennies dans la mesure où il a perpétué un équilibre entre les intérêts stratégiques des différents acteurs impliqués. Nous postulons en effet qu'il a existé, sur toute la période de l'après-guerre et jusqu'au changement de statut de l'entreprise en 1991, un accord plus ou moins tacite entre la Mairie et la direction de la Régie d'une part et l'organisation syndicale CGT d'autre part. Cet accord a notamment vu la direction laisser à la CGT le contrôle en matière de recrutement. Disposant d'un tel levier, l'organisation syndicale pouvait ainsi s'assurer d'une influence constante sur l'ensemble des agents. Ce pouvoir que détenait l'organisation se manifestait tant par une adhésion quasi totale des agents statutaires, et le versement d'autant de cotisations syndicales, que par un contrôle social sur l'ensemble du corps social. Compte tenu des liens qui unissaient la CGT au PCF jusqu'à la chute du Mur de Berlin, il est probable que le versement des cotisations syndicales servait à financer le parti du marteau et de la faucille. Il est donc envisageable que l'influence concédée par la Mairie et la direction de la Régie à la CGT participait d'un mode de régulation de la vie politique locale dans un contexte où le financement des partis politiques n'était pas aussi réglementé qu'il l'est devenu au tournant des années 90 à la suite de nombreux scandales financiers. Au-delà, l'existence même d'un tel cadre d'action puise ses racines explicatives et ses règles de fonctionnement dans l'expérience d'une histoire partagée, celle de la Résistance et de la lutte unitaire contre un ennemi commun.

## **II. Un nouveau mode de recrutement dès 1991 : « *Le recrutement, c'était l'affaire de la direction !*<sup>104</sup> »**

À partir du changement de statut juridique de l'entreprise, opéré en 1991, un nouveau paradigme productif<sup>105</sup> est promu par la nouvelle direction. Jusqu'ici en situation monopolistique et fonctionnant sur un mode politico-administratif, Gaz de Bordeaux devient une entreprise déterminée par les règles de droit et les raisonnements économiques<sup>106</sup>. S'inscrivant dans un marché de plus en plus concurrentiel, elle doit alors passer d'une culture de l'abonné à celle du client. Tout en voyant sa mission de service public local « confortée », la charte d'entreprise adoptée cette même année affirme en effet que « *Gaz de Bordeaux, service public, se veut comptable de sa gestion, avec pour cela, une organisation performante lui permettant de maîtriser ses investissements, ses charges et ses coûts*<sup>107</sup> ». Ce document consacre également la disparition définitive de l'abonné de la communication d'entreprise : « *Gaz de Bordeaux se veut une entreprise appréciée par ses clients pour sa capacité d'écoute*

---

<sup>104</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité.

<sup>105</sup> Les changements au travail suscitent beaucoup d'interrogations tant sur l'émergence d'un nouveau modèle productif que sur ses conséquences sur les salariés. Bien que la question demeure débattue parmi les chercheurs en sciences sociales, la plupart admettent que l'émergence d'un nouveau paradigme productif vise à atteindre des objectifs traditionnels avec des méthodes nouvelles. Depuis le taylorisme en effet, il s'agit de réduire les coûts, de faire « la chasse aux temps morts » et de contrôler le procès de travail. L'originalité des modèles contemporains réside alors dans leur volonté de participation des salariés et dans la flexibilité du travail. Jean-Pierre Durand propose de qualifier ce nouveau modèle productif de « système de production à flux tendu », in Durand J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, 2004.

<sup>106</sup> Dumez H., Jeunemaître A., « Montée en puissance passée et impasses actuelles de la régulation économique européenne des industries de réseau », in Frison-Roche M.-A., *Règles et pouvoirs dans les systèmes de régulation*, Presses de Science-Po et Dalloz, Paris, 2004, p. 1-16.

<sup>107</sup> Charte d'entreprise Gaz de Bordeaux, 1991.

et son aptitude à adapter en permanence ses prestations à leurs attentes<sup>108</sup> ». En matière sociale, enfin, « *Gaz de Bordeaux se veut une entreprise exemplaire*<sup>109</sup> », se fixant notamment comme objectifs de « *cimenter la solidarité et développer l'esprit d'équipe*<sup>110</sup> » et de « *favoriser l'expression des agents dans leur responsabilité*<sup>111</sup> ».

Le contrôle du recrutement revêt alors un intérêt stratégique essentiel dans la mesure où, comme le rappelle l'ancien DRHS, « *il fallait réussir la transformation de la régie en SEM, créée le 1er juillet. Il fallait la réussir, parce qu'il n'était pas possible de faire fonctionner une SEM avec des structures d'une régie !* » Poursuivant l'objectif d'« *ouvrir l'entreprise sur l'extérieur* » comme le dit encore l'ancien DRHS, la direction va donc radicalement abandonner le mode de recrutement « *historique* » ou encore « *traditionnel* » qui passait par le biais du concours et mettre en place de nouvelles modalités de recrutement. Comme l'énonce l'ancien DG :

*« Le concours tel qu'il était établi à la régie du gaz, et personne ne le contestera, était organisé d'une façon interne par des agents qui, manifestement, notaient les candidats. Les candidats étaient, à une exception près sur 730 agents, fils, petit-fils, cousins, neveux, un népotisme total ! Je n'ai pas peur des mots ! Ce qui aboutissait que c'étaient les pères ou les frères qui corrigeaient les copies de leurs enfants ou de leurs frères. Les sociétés nippones avaient inventé cela et avaient obtenu une productivité. Charles Maurras, dans « Enquête sur la monarchie », avait le même sentiment pour défendre ou pour expliquer que les lignées généalogiques pouvaient primer et donner les compétences supérieures au résultat. J'avais une autre idée du concours en sortant de l'administration, de ce qui était pour moi une conquête de la démocratie.*

*Et on a établi des concours, mais établis, cette fois-ci, par des enseignants de lycée, enfin qui dans le domaine qui sont ceux de Gaz de Bordeaux, dont la même technique pouvaient donner une objectivité et ouvrir d'ailleurs, ce qui a entraîné ipso facto l'ouverture de Gaz de Bordeaux à d'autres personnes de la société civile. Nous étions au service public et voilà. Nous l'avons fait également pour l'administration et pour les grands concours avec les BTS...*

*Je crois qu'il n'y a pas de justificatif autre que d'estimer que je n'ai pas un cuisinier qui dit exactement ce qu'est sa bonne cuisine mais les invités ! » (G. M.-J., ancien directeur général)*

## 1. Raisons et modalités du changement

L'abandon du recours au concours comme modalité de recrutement fut immédiat sitôt le changement de statut effectif. Trois séries de raisons furent avancées pour justifier ce changement par le DRHS dès sa prise de fonction l'année suivante. Tout d'abord, faire concourir des diplômés et des non diplômés revenait à faire « *une course entre une 2 CV et une Ferrari* », selon l'expression imagée de ce responsable, et pénalisait tant les diplômés, en ne reconnaissant pas leur savoir-faire et leurs compétences acquis dans le cadre de leur formation, que l'entreprise, qui se voyait ainsi privée de « *forces vives* » en n'« *exploitant* » pas immédiatement les « *talents* » et habiletés dont elle disposait. Ensuite, les candidats sortant juste d'une formation, qu'elle fût scolaire, professionnelle ou universitaire, étaient avantagés par rapport à ceux qui passaient le concours après des années d'activité

---

<sup>108</sup> *Ibid.*

<sup>109</sup> *Ibid.*

<sup>110</sup> *Ibid.*

<sup>111</sup> *Ibid.*

professionnelle. En effet, les épreuves d'entrée étaient construites sur les modes d'évaluation scolaire et favorisaient donc ceux qui sortaient depuis peu d'une période de formation ou qui y étaient encore. Enfin, et de manière déterminante dans la mesure où l'ambition affichée de la nouvelle direction est de réussir le « *changement culturel* », le concours n'était pas suffisant pour apprécier la valeur et la motivation d'un candidat. Seul l'entretien complémentaire permettait de juger du « *bon esprit* », des attentes et de l'implication du candidat. Il s'agissait aussi explicitement de repérer les candidats principalement intéressés par les avantages statutaires d'un emploi dans l'entreprise afin de les « *éliminer* ». Ceux qui étaient les plus éloignés de telles préoccupations étaient alors les candidats qui ignoraient l'existence de ces dispositions statutaires particulières et qui étaient étrangers à toute socialisation à l'univers culturel des gaziers. D'ailleurs, lorsque l'entreprise publiait une annonce d'emploi, elle se présentait anonymement sous le jour d'une « *grande entreprise industrielle locale* » et focalisait son annonce sur les compétences particulières qu'elle recherchait.

Le nouveau DRHS de l'entreprise est un fin technicien et un connaisseur averti et expérimenté des dispositions du statut du personnel des IEG. L'ancien secrétaire général de la CGT dira d'ailleurs de lui : « *C'est ce qui fallait à G. M.-J. [l'ancien DG] qui ne connaissait rien, M. B. faisait partie... Tu sais, à la direction d'EDF, ils avaient un nom particulier, c'étaient des mercenaires ! Mais pas forcément au sens péjoratif, c'étaient des gars faits pour faire des réformes ! On les envoyait, et quand ils étaient grillés, ils savaient qu'ils partaient* ». C'est lui qui va opérationnellement modifier les modalités de recrutement qui ne sont qu'un aspect des techniques de gestion des ressources humaines et de mobilisation du personnel qui seront développées et mises en place. Comme l'énonce l'introduction de la charte de management qui prolonge la charte d'entreprise adoptée en 1991, « *la réussite du projet d'entreprise de Gaz de Bordeaux repose sur la capacité de tous les salariés à se mobiliser et à développer leur savoir-faire au service du client*<sup>112</sup> ». J.-P. Durand rassemble ces pratiques mobilisatrices sous le modèle de la compétence qui inculque aux salariés la discipline que requiert le système de production à flux tendu (Durand, 2004). Ce modèle se réfère à l'attitude et au comportement du salarié en situation de travail et à sa disponibilité envers l'entreprise. Les directions parviennent alors à individualiser la relation salariale en portant prioritairement l'évaluation sur le comportement du salarié, sur son savoir être, sa mentalité, sa « *culture* », plutôt que sur ses résultats au travail.

En provenance d'EDF où il avait exercé ses dernières fonctions en qualité de chef du personnel du « *centre* » de Rodez, le nouveau DRHS de GDB n'était pas « *lié* » par les décisions antérieures à son arrivée, notamment en matière de recrutement et d'embauche. Les candidats retenus et classés à l'issue du dernier concours organisé en 1989 devinrent ainsi l'objet de négociations entre la nouvelle direction et l'organisation syndicale. Tous durent alors se soumettre à une deuxième série d'épreuves avant d'être embauchés. L'embauche de D. C., finalement recrutée en 1992 en qualité de secrétaire de direction après avoir réussi le dernier concours organisé en 1989, illustre le changement immédiat des modes de recrutement de l'entreprise à la suite de sa mutation en SEM.

*« J'ai mis un premier pied à GDB dans le cadre de mes études, j'avais 18 ans, je préparais un BTS « secrétariat de direction » et j'avais 6 mois de stage sur 2 ans à faire... J'ai un ami de mes parents qui travaillait à GDB, qui, en discutant avec mon père : « est-ce qu'au Gaz ils prennent des stagiaires ? »... Eh bien, ça a réussi ! J'ai postulé, j'ai fait ma petite lettre, j'ai été*

---

<sup>112</sup> Charte du management de Gaz de Bordeaux, 2004, p. 3.

*donc au service qui s'appelait « utilisation gaz » à l'époque, et j'ai fait donc 6 mois de stage, et à l'issue de ce stage, j'avais le concours ancienne régie, concours où on était plus de 200 à passer le « concours républicain », qui avait lieu au mois de juin, en même temps que mes examens, que mon BTS, et les chefs de service de l'époque m'ont proposé de laisser ma candidature, donc j'ai laissé ma candidature, j'ai été convoquée, j'ai eu le concours et puis en même temps j'ai eu une semaine après les résultats de mon BTS que j'ai eu et à l'époque le concours républicain était interdit aux bac +2, ce qui a fait que mon concours a été mis un peu de côté. À la fin de cette année-là, j'ai trouvé un travail dans une petite entreprise familiale de prestations informatiques qui travaillait pour GDB, parce que c'était un ami du chef de service en question qui montait son entreprise et qui recherchait une secrétaire et ce chef de service a pensé à moi...*

*Mais entre temps, un an après avoir passé le concours de GDB, j'ai été contactée pour passer la visite médicale, ce que j'ai fait. J'ai passé une première visite médicale, donc, préalable à l'embauche, mais après, plus de nouvelles ! Le dossier était bloqué ! Puis j'ai téléphoné plusieurs fois et on m'a répondu que... On m'a demandé si j'avais eu le BTS et comme je l'avais eu, le dossier a été bloqué... Et 3 ans après, on est en 92, j'ai été rappelée ! Donc GDB était passé en SEM, c'était Monsieur B. M. qui est arrivé DRH et qui a repris contact avec les anciens postulants reçus au concours, j'ai été convoquée pour une nouvelle épreuve : sténo, dactylographie, traitement de texte, donc j'ai repassé un test au lycée Gustave Eiffel, et puis là, j'ai été recrutée avec une autre personne, on était deux secrétaires de direction. Un mois après j'ai commencé... J'ai été affectée au secrétariat de Monsieur B. M. en deuxième secrétaire » (D. C., chargée d'affaires relations humaines).*

Les agents de la RMGB étaient donc principalement recrutés jusqu'en 1989 sur des postes en exécution par la voie de ce que les agents appellent toujours le « *concours républicain* ». À partir du passage en SEM, la direction a abandonné ce mode de recrutement qui privilégiait avant tout les parents et connaissances d'agents au profit de recrutements formellement plus ouverts et ciblés. Bien que les offres d'emploi n'aient que récemment fait l'objet d'une publicisation externe à l'entreprise<sup>113</sup>, les nouvelles modalités de recrutement allient généralement épreuve écrite ou pratique et entretiens d'embauche. Les épreuves, à la fois théoriques et pratiques, étaient construites, mises en œuvre et corrigées par des organismes extérieurs à l'entreprise qui garantissaient l'indépendance de la procédure de sélection. Ces épreuves étaient alors complétées, pour les candidats retenus, par des entretiens d'abord menés par des cabinets de recrutement spécialisés, puis par la hiérarchie de GDB.

## 2. Les principaux aspects du nouveau mode de recrutement

Différentes facettes de la nouvelle « *politique de recrutement*<sup>114</sup> » doivent ici être soulignées. Alors que des différences dans les parcours de recrutement apparaissent entre collègues et que certaines catégories de diplômés ont été recherchées, l'ensemble des nouveaux candidats à un emploi statutaire tend notamment, et de plus en plus, à connaître une période de précarité professionnelle dans l'entreprise avant d'être définitivement embauché.

---

<sup>113</sup> À titre d'illustration, une annonce d'emploi « externe » proposée par Gaz de Bordeaux est présentée à l'annexe XI, p. 625.

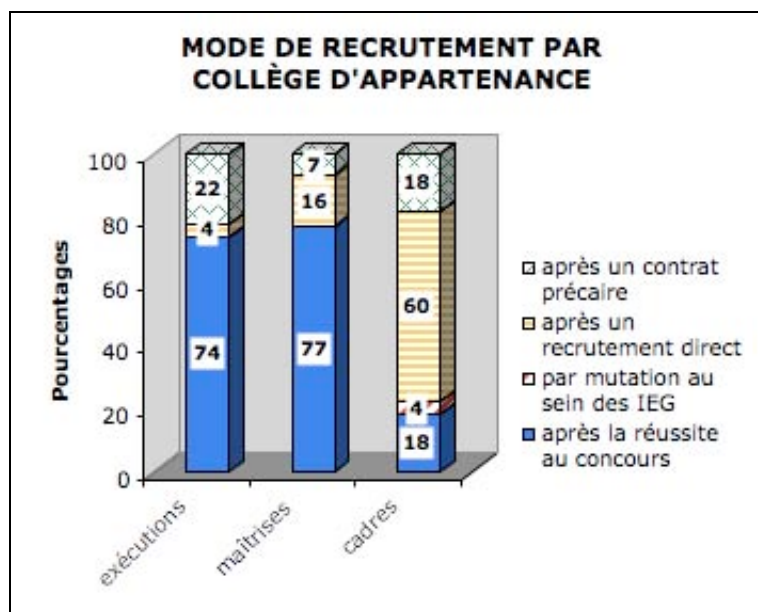
<sup>114</sup> Entretien avec B. M., ancien DRHS.



## *Un recrutement variable selon le collègue*

Comme le montre le graphique 5, établi à partir des données extraites du questionnaire de 2006, le parcours de sélection est variable selon le collègue d'appartenance du candidat à l'embauche statutaire.

**Graphique 5 : Type de recrutement des agents statutaires par collègue d'appartenance en 2006**



Les différences de mode de recrutement évaluées à l'aune de l'appartenance hiérarchique en 2006 soulignent le statut particulier des cadres dans l'entreprise. En effet, alors que les trois quarts des agents appartenant aux collèges exécution et maîtrise en 2006 ont été recrutés suite à la réussite au concours<sup>115</sup> (ce sont les deux tiers des agents, tout collègue confondu, qui ont été recrutés selon cette modalité), moins d'un cadre sur cinq a été embauché selon cette modalité de recrutement. Parmi eux, la quasi-totalité a une ancienneté dans l'entreprise supérieure à 21 ans. En outre, tous ont été embauchés au bas de l'échelle hiérarchique au sein du collègue exécution avant de « *sortir du rang* », comme cela se dit dans l'entreprise<sup>116</sup>. Il est d'ailleurs intéressant de constater à ce sujet que le questionnaire de 1992, pourtant très complet, ne comportait pas de question permettant de distinguer les différents modes selon lesquels les agents avaient alors été recrutés. À quelques exceptions notoires près (les postes d'ingénieurs et de cadres dirigeants), tous les agents étaient en effet recrutés par la voie du concours, cadres y compris. En 2006, en revanche, c'est une nette majorité de cadres (60%) qui a été recruté directement, c'est-à-dire à l'issue d'une succession d'entretiens d'embauche avec des responsables de l'entreprise et des recruteurs professionnels sous-

<sup>115</sup> Les répondants ont ici amalgamé dans la modalité de réponse « après la réussite au concours d'entrée », la réussite au « concours républicain » dont la dernière édition remonte à 1989 et la réussite aux nouvelles épreuves sélectives mises en place à partir de 1991.

<sup>116</sup> « Autrefois, tous les cadres étaient issus de l'entreprise, c'étaient tous des gens qui s'étaient formés sur le tas, à part le directeur P. qui sortait de Centrale. Donc c'étaient des gens qui avaient vécu avec des ouvriers, des employés, il y avait cet esprit de famille qui n'existe certainement plus maintenant » (entretien avec E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).

traitants. Il s'agit enfin de noter que la mobilité professionnelle des agents au sein des IEG est quasi inexistante à Gaz de Bordeaux et ne concerne que le collège cadre.

Quatre récits d'embauche, deux d'agents recrutés sur des postes en exécution et deux, directement sur des postes de cadre, vont illustrer les différences de mode de recrutement en fonction du collège. Ils vont cependant aussi révéler de manière déterminante des évolutions transversales et communes.

### ***Deux récits de recrutement en exécution***

*« J'ai eu mon diplôme [un DUT en informatique] en septembre 2001 et je me suis mis à chercher du travail. Il faut se rappeler qu'en septembre 2001, c'étaient aussi les attentats aux Etats-Unis. C'est important de le noter parce qu'entre septembre et décembre, il y a eu moins 40% d'activité informatique en France<sup>117</sup>. Donc pour trouver, ça a été difficile, huit mois de chômage et de remise en question. Je me suis aperçu que le système ANPE-ASSEDIC, il faut le changer lui aussi et au bout de huit mois, on arrivait au début de l'été, j'avais envoyé une candidature libre et j'ai été appelé par COFINOGA pour travailler avec un cadre supérieur qui avait énormément de fichiers Excel et qui voulait travailler sur une liste d'abonnés, le problème de petites bases de données Access qui lui servaient à gérer l'ensemble des projets au niveau financier et qualitatif de COFINOGA. J'ai accepté connaissant à moitié les termes qui m'étaient exprimés, bref, ça a réussi, contrat d'un mois et demi, prolongation par de multiples contrats. Oui, que des petits CDD. Le nombre de CDD arrivant à ses limites, je suis passé en intérim, ça a duré six mois sur ce premier projet où d'un petit applicatif en mono poste, c'est passé en applicatif réseau multi-sites et je gérais la base qui, au final, ne servait plus que de ça dans son activité à l'ensemble du pôle. À la fin de ce projet, ils étaient contents de moi, ils ont envisagé un deuxième projet pour gérer l'ensemble des projets informatiques d'un point de vue financier. Donc, c'était un projet encore plus important. Ça a duré également six mois avec beaucoup de responsabilités, des gens très hauts placés, c'est une structure qui a trois mille personnes quand même, organisation de visioconférences, comptes-rendus et compagnie, je gérais le projet de A à Z, de l'analyse à la livraison, tout seul. J'avais un statut d'intérimaire. Je livrais, ils étaient très contents de moi, simplement pas de poste en CDI à pourvoir, plus de poste. Ils ont recherché, ils étaient très contents de moi, mais plus rien, donc au chômage !*

*Annonce ANPE : une entreprise du secteur gazier, Gaz de Bordeaux, donc apparemment il y avait pas mal de candidats. J'ai passé trois entretiens, le premier... Je suis arrivé par annonce ANPE, réponse ANPE, on était plus de cinquante candidats pour une place, beaucoup de monde sur le carreau. Donc trois entretiens, le premier avec B., une personne de la DRH, le chef du service informatique J. F. et R. M., ma responsable actuelle du département. Le premier entretien était plutôt un entretien technique, le deuxième plus gestion des ressources humaines avec B. M. du service DRH et M. C. Y. qui était là en tant que consultant extérieur souhaité par B. M. et un troisième avec le directeur Monsieur G. M.-J. et le Président. Trois entretiens d'embauche, si tu veux, axés sur des domaines différents et le mix de tout ça a fait que j'ai été pris.*

*On m'a plus ou moins présenté au cours des premiers entretiens, de manière enrobée, enjolivée, comme je te dis, on cherchait le mouton à cinq pattes. Il y avait des questions difficiles, plein de*

---

<sup>117</sup> C'est davantage à cause des conséquences du présumé « bug » de l'an 2000 (le « Y2K bug », dans sa version anglaise originale) que le secteur informatique, cœur de la « nouvelle économie », est alors rentré dans un cycle de récession importante.

*logiciels où apparemment il fallait avoir une connaissance assidue du produit et que je ne connaissais pas du tout, j'ai axé plus sur ma capacité à me renouveler et apprendre un produit qu'en en connaître un ou deux spécifiques, ce qui est mieux dans mon domaine particulier et pour l'entreprise, surtout vu mon jeune âge. Donc ça s'est déroulé un peu comme ça et j'ai été embauché le 18 août 2003. Voilà mon arrivée à Gaz de Bordeaux.*

*Il faut savoir que le marché de l'emploi est quasiment mort et que pour trouver un job en informatique, c'est plus que difficile. J'ai répondu à une annonce ANPE, je suis peut-être un des seuls sur 450 agents qui ne connaissait strictement personne avant ma date d'embauche dans cette entreprise. [...] Mais ça aurait été pour travailler dans une entreprise privée, j'y serais allé aussi. La finalité n'était pas du tout d'appartenir à une entreprise publique que je n'imaginai pas ainsi, mais trouver un job » (B. G., informaticien, embauché le 18 août 2003).*

Ce premier récit d'embauche par voie directe sur un poste en exécution doit cependant être complété par un second, illustrant un autre parcours de recrutement pour un poste de même niveau hiérarchique.

*« Après ces quatre mois d'intérim, c'était la fin de la mission. La personne que je remplaçais est revenue et je suis partie faire d'autres missions ailleurs... et puis, un jour, comme j'avais laissé un CV au gaz, on me rappelle pour un recrutement via un cabinet externe, le cabinet L., avec qui GDB ne travaille plus aujourd'hui... j'ai eu un premier jour avec des tests psychologiques, des entretiens, puis une deuxième phase où j'ai passé un entretien avec L. S. qui, sachant que j'avais déjà travaillé, ne m'a pas représenté la boîte mais ma nouvelle fonction très succinctement... et puis un entretien avec S. J., vingt minutes, la montre sur le bureau, très banal... et puis j'attends la réponse. GDB était une boîte qui me convenait très bien, pépère, tranquille, avec pas trop de pression, des conditions de travail moins pires qu'ailleurs, et puis aussi avec des possibilités d'évolution intéressantes... parce que j'avais beaucoup travaillé dans la téléperformance, ce qui avait beaucoup plu à H. M. qui était enchantée... C'est ce que j'ai dit franchement à S. J., pendant l'entretien: que GDB était une entreprise qui me convenait très bien, que je n'étais pas une foudre de guerre mais que j'étais quand même professionnelle, que je n'étais pas carriériste et que je voulais faire mon boulot tranquille sur quatre jours... et ça s'est bien passé! Un jour, S. J. m'appelle, la veille pour le lendemain et alors que je partais en vacances avec un billet non échangeable et non remboursable, G. M.-J. veut me voir et qu'il n'y a pas de deuxième chance possible! C'est comme ça à GDB, t'as pas de deuxième chance si tu rates la première... J'explique la situation à S. J. et il me dit que c'est à prendre ou à laisser... sur ce, je vais à Air France, j'explique mon cas, je tombe sur une nana compréhensive et je vais au RDV avec G. M.-J. en robe de vacances et babouches, prête à partir et à refaire mes valises! J'arrive et là, surréaliste! Il me reçoit et me pose quatre questions: le dernier livre lu, celui avant, le dernier film vu et celui avant... et puis, il me dit : « c'est bien, très bien, parce que la personne précédente me disait qu'elle lisait et allait au cinéma, mais elle ne savait pas quel film elle était allée voir! J'aime les gens qui sortent, qui ont une vie en dehors de l'entreprise... » Son discours m'a paru hyper conventionnel... et là, il me demande: « qu'est-ce que je fais? » Je lui réponds du tac au tac que ça m'arrangerait bien qu'il m'embauche et que je pourrais partir comme ça en vacances l'esprit tranquille et libre et que ça se goupillait très bien ! » (J. C., agent d'accueil, embauchée en 2001).*

Ces deux extraits illustrent chacun un aspect du parcours dominant des nouveaux embauchés sur des postes en exécution. Le premier rend compte des étapes de la sélection à travers une succession d'entretiens tout d'abord avec des recruteurs externes puis avec toute la hiérarchie de l'entreprise jusqu'au président du Conseil d'administration ! Le second illustre une volonté de l'entreprise de « rappeler » en priorité des personnes ayant déjà travaillé pour

elle dans le cadre de missions intérim lorsqu'elle a identifié « *en interne* » un besoin de recrutement et qu'elle a « *publié le poste* ». La familiarisation avec l'outil de travail et l'adaptation à la situation professionnelle sont des critères recherchés par les recruteurs internes. Ces deux agents partageaient en revanche une caractéristique commune qui était recherchée par les recruteurs : aucun des deux n'avait de lien de parenté avec un quelconque agent de l'entreprise et n'avait été socialisé à la « *culture des IEG* ».

### ***Une personnalisation du rapport salarial***

Ces deux extraits montrent en outre une personnalisation du rapport salarial. Le candidat achève en effet son parcours de sélection par un entretien souvent informel, voire mondain avec le plus haut responsable de l'entreprise, son directeur général, et dont l'issue déterminera son embauche. Il est ainsi adoubé au cours de ce tête-à-tête dont la teneur et le déroulement lui paraissent généralement décalés. Une distance à la fois culturelle et sociale sépare le candidat du directeur général qui se construit ainsi une image d'homme des arts et des lettres auprès de « *ses* » salariés. Séduisant son auditoire dès le premier abord, il est perçu par les agents comme une « *personne très cultivée et instruite* », « *de goût* » mais aussi un « *dingue* », un « *huluberlu* » et un « *fou* ». Parfaitement conscient du fait qu'il est perçu comme un peu « *fou* » par les salariés, il n'en semble pas gêné, mais plutôt en tirer avantage. En effet, il se plaît à passer pour un artiste, un incompris, un original... qu'importe le qualificatif pourvu qu'il se perçoive et soit perçu comme « *à part* », pourvu qu'il se singularise de la masse qu'il méprise<sup>118</sup>. « *Les grands hommes sont un peu fous !* » nous lança-t-il lors du premier entretien qu'il nous a accordé. La manière avec laquelle il a reçu J. C. doit, à ce point, être mise en parallèle avec le récit ému qu'il nous fit de ses entrevues avec « *Chaban* ».

*« Quand je suis allé voir Chaban, lui qui me connaissait par mes fonctions précédentes, mes interventions sociales, humanistes ou humanitaires, comme vous voulez, car je crois profondément en l'homme... Qu'est-ce qu'il y a de plus important que l'eau et l'air? Entre une paire de chaussure et l'air?... c'était une manière pour lui de mettre à l'épreuve mon émotivité, ma capacité d'action et à tenir le mouvement social qui m'était très hostile... Il appréciait chez moi ma culture générale... quand j'allais le voir, il me recevait et me disait : « mon petit, quel est le dernier livre que tu as lu? »... je répondais Sénèque, Cicéron... ça dépendait de mes lectures... Et puis après dix minutes, rapidement, nous arrivions à la situation de l'entreprise. C'était très agréable, il voyait en moi un homme de goût et de culture générale » (G. M.-J., ex-DG).*

Le DG reproduit donc sur les salariés ce qu'il a lui-même vécu dans le cabinet du Maire. Mais ce qu'il considère comme « *très agréable* » est généralement vécu comme incongru par des agents qui ne partagent pas ses goûts et sa culture. Le commandement de l'esthétique est devenu chez lui esthétique du commandement. L'important est de se mettre en

---

<sup>118</sup> Suite à l'emménagement dans le nouveau siège social situé place Ravezies, de nombreux agents (ainsi que les représentants du personnel) n'ont pas manqué de remarquer que l'immeuble n'était pas identifiable de l'extérieur, au sens où plusieurs mois après, il n'était toujours pas pourvu d'une enseigne annonçant Gaz de Bordeaux. Alors que nombreux furent ceux qui se perdirent en conjectures sur la signification de cette absence (qui tenaient essentiellement en cette interrogation : « *était-ce un oubli volontaire annonçant un rachat prochain de l'entreprise ?* »), la vraie raison qui nous fut rapportée de « *source proche de l'enquête* », comme s'amusaient à se définir les cadres qui nous en firent part, tenait à un simple jugement esthétique de l'ancien DG. Celui-ci, en effet, et de l'avis contraire à celui de l'immense majorité des agents de l'entreprise, aurait trouvé que l'installation d'une enseigne sur le toit de l'immeuble était trop commune et rompait l'harmonie architecturale de l'édifice.

scène et de mettre sa fonction en scène et, à la manière des Grecs et des Romains qu'il lit et admire tant<sup>119</sup>, chercher en toute chose le Beau comme valeur suprême.

Dès lors, l'aspect informel de l'entretien et son caractère délibérément non professionnel accentuent paradoxalement la part d'arbitraire dans le pouvoir qu'il détient. Il dispose en effet seul, et sans qu'aucune justification puisse lui être demandée ultérieurement, du pouvoir d'embaucher, ou non, le candidat à l'issue de l'entretien. La dette et l'obligation qui liaient le jeune embauché à la CGT et aux anciens, c'est-à-dire à la communauté de travail tout entière à la fois passée, présente et future, dans la configuration antérieure, le lient désormais à la personne du Directeur Général qui va concentrer entre ses seules mains le pouvoir de distribuer les récompenses ou les punitions. Il met alors en place une autre logique d'inféodation en adoubant personnellement, et pas seulement professionnellement, le nouvel embauché.

Cette individualisation du rapport salarial qui s'inscrit dès l'embauche dans un rapport direct de tête-à-tête avec le DG est encore plus marquée pour les postulants à un poste de cadre.

### ***Les particularités du recrutement cadre***

Voici deux extraits d'entretien présentant deux parcours d'embauche distincts sur des postes d'encadrement.

*« Un jour, un ami DG d'une entreprise girondine qui me suivait dans mes recherches de travail m'a appelé pour me dire : « j'ai discuté avec le Directeur Général du Gaz et il cherche une espèce de Directeur de Cabinet, un cadre qui ferait fonction de Directeur de Cabinet, comme il y en a dans toutes les unités auprès des directeurs d'EDF-GDF, et il est intéressé par votre expérience ». Donc le lendemain, j'ai fait ni une ni deux, j'ai passé un coup de téléphone à sa secrétaire, il avait donné le numéro de téléphone de la personne qui a appelé, j'ai eu la secrétaire qui a dit être au courant, alors en plus elle était de Libourne, ça facilitait le premier contact... j'ai adressé mon CV et le Directeur Général m'a proposé un rendez-vous... on a déjeuné, ce devait être au mois d'avril, on a déjeuné en avril... après, on a redéjeuné en juin, et il m'a proposé de m'embaucher en contrat à durée déterminé, en CDD, le 1er octobre 98... Je ne connais personne, je débarque comme ça... je n'ai pas vu le DRH, tout a été fait directement avec le directeur général en vis-à-vis, je n'ai rencontré personne... Je suis arrivé, et à ce moment-là, on m'a mis entre les mains du DRH, Monsieur B. M. qui, le premier jour me dit :*

*« Bonjour Monsieur » etc... en me posant des questions pour voir d'où je pouvais débarquer, etc... avec un air très... et puis, qui ensuite, m'a présenté en ouvrant les portes des bureaux, dans le bâtiment de l'époque qui se trouvait rue Père de Jabrun, en disant : « c'est un gars agrégé d'histoire qui vient pour écrire l'histoire du gaz »... je ne venais pas pour écrire l'histoire du gaz, je n'ai jamais été agrégé d'histoire... En gros, on dit parfois il y a des conseillers de cabinet, des chargés de mission aux affaires réservées, c'est un peu l'image que ça me donnait, c'est-à-dire un trieur, un orientateur, c'est celui qui va sélectionner les dossiers, qui va dire ça, ça va et ça, ça ne va pas, etc... c'est quelqu'un qui met de l'huile dans les rouages et qui a une capacité effective à entretenir des relations avec l'extérieur pour renforcer l'image de l'entreprise, la direction, etc... » (R. L.-C., cadre RH, aujourd'hui chef du personnel, embauché le 1<sup>er</sup> octobre 1998).*

---

<sup>119</sup> Le livre préféré du DG serait les *Mémoires d'Hadrien* de M. Yourcenar, nous aurait affirmé l'un de ses plus proches collaborateurs dans l'entreprise.

Ce premier récit doit alors être complété par un second :

« *Je suis tombé absolument par hasard sur une annonce du GDB, ça devait être la première ou la deuxième à laquelle j'ai répondu et j'ai passé un entretien avec le directeur qualité de l'époque pour une mission d'un an – contrat à durée déterminée - suite à laquelle le DG m'a fait une proposition pour m'embaucher statutairement... Moi, j'ai négocié mon truc avec le DG et puis ça fait trois ans et demi que je suis là. Je suis rentré ici c'était le 14 octobre 2000. J'ai eu un CDD d'un an et j'ai été statutaire en 2002* » (Z. N., cadre qualité, embauché le 14 octobre 2000).

Quel que soit leur collègue d'embauche, les agents sont, *in fine*, recrutés par le DG qu'ils rencontrent en face-à-face. Ce mode de recrutement tend à créer un sentiment d'allégeance<sup>120</sup> en faveur du plus haut responsable de l'entreprise et à isoler l'agent recruté de ses collègues. Étrangers à toute socialisation gazière, aucun des quatre agents dont l'embauche a été présentée n'a de parent dans l'entreprise, ces nouveaux embauchés arrivent au mieux à « *négocier leur truc* » directement avec le DG, au pire, à accepter une situation de précarité professionnelle initiale parfois irrégulièrement longue : « *J'avais un CDD de 2 ans... comme je n'y connaissais rien, je ne savais même pas que ça ne pouvait pas exister !* », se rappelle en effet R. L.-C. Dans la plupart des trajectoires professionnelles cependant, les embauches statutaires sont précédées d'une période de précarité, prenant généralement la forme de l'intérim pour les emplois non cadres et du contrat à durée déterminée pour les cadres.

Mais avant d'analyser cette pratique récente des recruteurs internes à développer une segmentation du travail, intéressons-nous à une volonté plus ancienne de la direction de modifier la structure de son recrutement en recherchant notamment de jeunes techniciens supérieurs titulaires d'un BTS ou d'un DUT<sup>121</sup>. B. G et Z. N. sont par exemple tous les deux titulaires d'un DUT, le premier en « informatique » et le deuxième en « techniques de commercialisation » (qu'il a d'ailleurs prolongé par un diplôme d'études supérieures techniques (DEST) en « qualité »).

### ***Le choix d'un recrutement de « jeunes techniciens supérieurs » (JTS)***

La stratégie de la direction de recruter « *massivement* » de jeunes techniciens s'inscrivait dans une transformation plus générale de la structure hiérarchique de l'entreprise qui épousait les évolutions de l'activité de l'entreprise elle-même. À mesure que se développaient la sous-traitance et les externalisations (le « faire faire »), le poids de l'encadrement (maîtrise et cadre) augmentait au sein d'une population salariée en constante diminution tandis que le nombre d'agents en exécution chutait presque de moitié (le « faire »)<sup>122</sup>. Ainsi, alors que le personnel passait de plus de 700 unités à la fin des années 1980 à moins de 500 en 2005, ce qui correspond à une baisse de près de 30%, et que l'encadrement passait de 50 à 71% de l'effectif total de l'entreprise dans le même temps, la masse salariale

---

<sup>120</sup> La Charte du management de Gaz de Bordeaux consacre comme son quatrième principe la « *loyauté et [le] respect* » qu'elle définit notamment comme la nécessité d'« *agir avec loyauté par rapport à la politique de l'entreprise* » et de « *constituer une référence par sa façon d'être et de faire* », Charte du management de Gaz de Bordeaux, 2004, p. 9.

<sup>121</sup> Brevet de Technicien Supérieur (BTS) et Diplôme Universitaire de Technologie (DUT), diplômes de niveau III dans la nomenclature de l'Éducation nationale (qui en comprend six).

<sup>122</sup> Nous renvoyons au tableau 1 présenté dans l'introduction.

est cependant restée dans une fourchette allant de 14,5 millions d'euros (ME) à 17,2 ME. C'est cette double évolution très nette, une qualification plus importante d'un personnel sans cesse moins important numériquement, que cet ancien responsable syndical CGT dénonce :

*« Pour le coup, ils ont fini par dénaturer le concours, dénaturer les examens, les faire disparaître et là, on a assisté à des embauches, à un renforcement, alors que l'on diminuait considérablement le nombre d'exécutants, un renforcement du staff de la direction de façon considérable ! »* (C. H., responsable syndical CGT retraité)

La stratégie de recrutement de l'entreprise à partir du tournant du changement de statut est expliquée en ces termes par l'ancien DRHS.

*« Il y a eu des réductions d'effectifs, mais des renouvellements aussi, parce qu'il y a eu plus de 500 personnes qui sont parties. On n'a pas supprimé 500 postes ! Il y a eu 500 personnes qui sont parties donc il y a eu 250 embauches, grosso modo, c'est ça, si j'ai pas encore perdu la mémoire ! Donc on a injecté au service technique une catégorie à un moment donné, dans les années 1995-1998, c'est à peu près ça, on a injecté fortement des jeunes techniciens supérieurs. Donc ces jeunes techniciens supérieurs, ça s'est poursuivi d'ailleurs, il y a eu un recrutement continu. Mais il y a eu une embauche massive de jeunes techniciens supérieurs techniques en 1998 et cette tranche nous a permis un, d'avoir les ingénieurs diplômés accédant à des postes de chefs de départements, chefs de service et les jeunes techniciens supérieurs, ce qui est remarquable chez nous par rapport à EDF, c'est qu'ils ont accédé assez rapidement dans un délai de 4 ans à des postes de cadres. Parce qu'un jeune technicien supérieur, dans un délai de 10 ans, s'il est bon, il va être cadre, cadre ingénieur, ingénieur d'affaires, ingénieur d'exécution mais il va être dans le collège cadre. Sinon, c'est que l'on s'est planté sur le recrutement. C'est normal qu'un jeune technicien ait l'ambition d'être cadre ! »* (B. M., ancien DRHS)

Comme l'explique cet agent aujourd'hui retraité, cette aspiration « normale » des jeunes techniciens à être promu cadre bouleverse les logiques de promotion professionnelle en vigueur du temps de la Régie, mais plus encore, « ça donne autre chose dans une entreprise ». C'est le système social tout entier de la Régie, doublement réglé par un recrutement sur concours et une promotion à l'ancienneté, qui se trouve ainsi transformé dans ses fondements mêmes.

*« Avant, les gens qui rentraient, ils étaient soit ingénieurs, soit employés et puis on montait par le rang, donc, il y avait ceux qui avaient fait des études supérieures et puis les autres. Vous pouviez avoir votre bac plus je ne sais quoi, vous étiez employé. Après vous pouviez être agent de maîtrise, mais il fallait monter par le rang. Alors que maintenant, bien avant que je ne sois partie, avec la SEM, on a recruté des techniciens supérieurs... Ça donne autre chose dans une entreprise, ça donne une autre échelle de valeur qui est intéressante, mais il y a aussi l'aigreur de ceux qui sont en dessous et qui ne pourront jamais monter !* (M. C., assistante sociale retraitée)

Un autre agent, titulaire d'un BTS et recruté en 2001, fait l'expérience de « l'aigreur » d'un collègue alors qu'elle est à peine arrivée dans l'entreprise.

*« J'arrivais, on m'avait collée là, je ne sais pas comment ça avait été décidé en interne. J'ai eu un accroch avec mon chef d'aujourd'hui, qui, même pas une semaine après mon arrivée, m'a dit : « tu m'as pris ma place ! » Qu'est-ce qui me dit ? A priori, il avait fait son BTS et il lorgnait plus ou moins sur ce poste, je pense, et j'y étais... Alors il m'a dit : « À cause de toi, tu te rends compte, je n'ai pas eu ce poste que je voulais alors que j'ai fait mon BTS, j'ai failli mettre ma famille en l'air et tout ! » C'est un reproche que j'ai pris dans les dents après une*

*semaine de Gaz, sans trop savoir d'où ça venait parce qu'au bout d'une semaine, tu ne sais pas comment fonctionnent les postes ! Je l'ai très très mal vécu. Avec du recul, je me dis attends, moi je n'y suis pour rien, c'est ce que je lui avais répondu sur le moment. J'arrive de l'extérieur, s'il y a un problème, tu vois avec ta hiérarchie, pas avec moi. Mais, si tu veux, déjà, ça fait bizarre parce que tu arrives, et il y a déjà des rancœurs contre toi sans qu'on te connaisse ! » (H. S., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »).*

Depuis le passage en SEM, la direction a donc stratégiquement recruté certaines catégories de diplômés<sup>123</sup>. En plus des jeunes techniciens supérieurs<sup>124</sup>, elle a eu tendance à prioritairement recruter les membres de son encadrement parmi les diplômés des écoles de commerce et d'ingénieur, en particulier pour les postes de responsabilité dans les secteurs technique et commercial. Ces diplômés d'écoles d'ingénieur et de commerce, réputés idéologiquement plus sûrs que les diplômés de l'université (Boltanski, 1982), sont aujourd'hui aussi nombreux que les titulaires d'un troisième cycle universitaire<sup>125</sup>. Lorsque les élèves de ces écoles intègrent l'entreprise, leur représentation du travail et du monde, qui s'est modelée au cours de leurs études dans des écoles partiellement ou totalement contrôlées par le secteur privé, n'entre pas en contradiction avec celle qui est promue par la direction. Au contraire, elle est de même essence. Ils partagent les mêmes valeurs parmi lesquelles figurent notamment l'adhésion à l'idéologie du travail, du rendement, de la hiérarchie.

Par cette stratégie de recrutement, l'entreprise tend ainsi à se rapprocher de celle que pratique le secteur privé qui était, et est, demeuré fermé aux étudiants en provenance de l'université qui sont principalement absorbés par le secteur public. Mais l'obtention du consentement et la mobilisation du personnel sont également obtenues par la segmentation du travail. La direction a, en effet, de plus en plus recours à des contrats précaires (intérim et CDD) avant l'embauche statutaire (lorsqu'elle a finalement lieu).

---

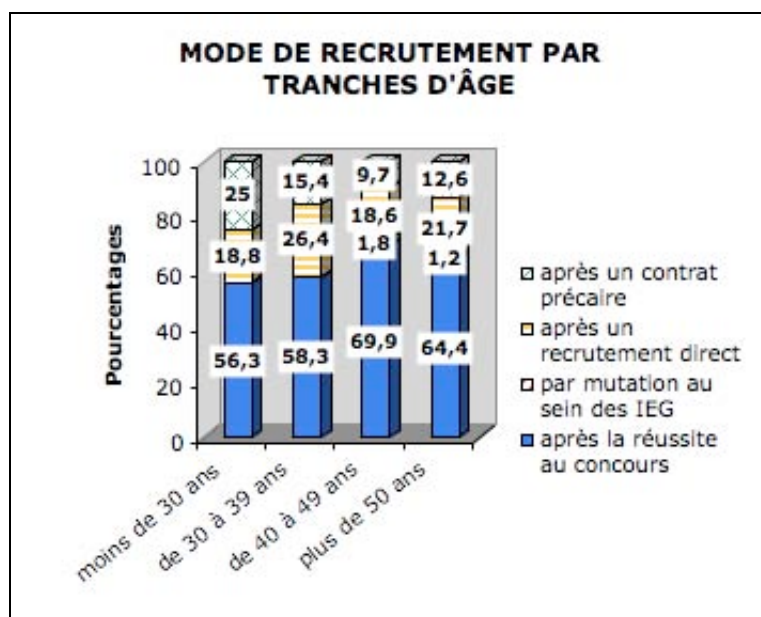
<sup>123</sup> L'influence du niveau du diplôme sur le statut professionnel sera analysée plus en détail dans le chapitre suivant, consacré à l'évolution de la promotion professionnelle.

<sup>124</sup> Les conséquences de l'arrivée de ces nouvelles populations sur les rapports entre les générations seront traitées dans le cadre de l'évolution du rapport au travail des agents.

<sup>125</sup> Parmi les répondants au questionnaire de 2006 déclarant appartenir au collège cadre, 25% sont titulaires d'un diplôme de troisième cycle universitaire, 25% sont passés par une école de commerce ou d'ingénieur, 44% sont titulaires d'un diplôme de premier ou deuxième cycle universitaire (niveau II et III) et 6% sont de niveau IV, V ou VI.



Graphique 6 : Type de recrutement des agents statutaires par tranches d'âge en 2006



Comme le montre l'évolution des modes de recrutement par tranches d'âge (graphique 6), plus les agents sont jeunes et plus la proportion de ceux qui ont connu un contrat précaire avant leur embauche augmente. En 2006, un agent de moins de 30 ans sur quatre a connu une période de précarité professionnelle avant son embauche définitive contre seulement un agent sur dix âgé de 40 à 49 ans. Cette différence d'expérience entre générations signe l'usage grandissant fait par l'entreprise de ces formes précaires d'emploi en confondant opportunément besoins ponctuels au regard de la charge d'activité et moyen de sélection des salariés.

L'entreprise tend donc de plus en plus à ne recruter statutairement ses agents qu'après les avoir soumis à une période d'intérim pour les non-cadres et de CDD pour les cadres<sup>126</sup>. Son recours à des formes de contrat de travail précaire semble par ailleurs indépendant des variations d'activité<sup>127</sup> et une durée de précarité professionnelle de deux années<sup>128</sup> n'est pas rare avant une embauche à Gaz de Bordeaux<sup>129</sup>. Au cours de cette période probatoire qui est

<sup>126</sup> Alors que l'intégralité de la durée du CDD est comptabilisée dans l'ancienneté de l'agent une fois celui-ci embauché, seuls les trois mois précédant l'embauche sont « validés » dans le cas d'une période préalable d'intérim, indépendamment de la durée totale effective passée sous ce régime contractuel.

<sup>127</sup> Ces salariés non statutaires, qualifiés d'« agents temporaires » par le Statut national du personnel des IEG, ne peuvent, « statutairement », être engagés que « dans les cas suivants : a) Travaux de premier établissement ; b) Grosses réparations pour l'exécution desquelles l'effectif normal du personnel est insuffisant », article 5 du Statut national du personnel des industries électriques et gazières, approuvé par le décret n° 46-1541 du 22 juin 1946 qui fixe, dans son article 2, son entrée en vigueur à la date du 1<sup>er</sup> juin 1946. Nous reviendrons plus en détail sur ce point plus avant dans notre propos lorsque nous analyserons le développement des pratiques de sous-traitance dans l'entreprise.

<sup>128</sup> « Les agents temporaires qui ont été ainsi utilisés pendant des périodes dont la durée totalisée égale deux années, bénéficieront d'un droit de priorité pour leur admission comme agents stagiaires s'ils remplissent d'autre part les conditions fixées par le présent statut », article 5 du Statut national du personnel des IEG.

<sup>129</sup> Rappelons-nous le cas déjà mentionné de R. L.-C.. Cependant, le « record » en matière de durée de précarité professionnelle précédant l'embauche est de 35 mois. X. A. est en effet arrivé dans l'entreprise comme stagiaire en octobre 2002, avant de devenir intérimaire pour être finalement embauché statutairement en septembre 2005.

en réalité une période d'essai déguisée, les candidats sont évalués non seulement sur leurs compétences et habiletés professionnelles, mais surtout sur leur docilité et sur la compatibilité de leur mentalité avec l'orientation culturelle que veut imprimer la direction. Les candidats doivent ainsi avoir une « *bonne mentalité* », c'est-à-dire notamment « *ne pas considérer que tout leur est dû* » comme l'énonce un cadre RH. L'évolution des stratégies de recrutement de la direction traduit, mais permet également, un changement dans les profils des agents recrutés. Du côté des candidats à l'embauche statutaire, c'est la peur du chômage et la volonté de sortir d'une situation de précarité professionnelle qui les conduit à accepter... une précarité professionnelle. C'est pourquoi des surdiplômés acceptent, au moment de l'embauche, une déqualification initiale en échange d'une stabilité de l'emploi et en espérant rétablir ultérieurement l'équilibre par une stratégie de promotion interne<sup>130</sup>.

Le cas de L. C. est illustrateur de cette stratégie. Titulaire d'une maîtrise de droit général ainsi que d'un BTS « Assistante Secrétaire Trilingue », cet agent a passé deux années en intérim dans l'entreprise (de mars 2005 à février 2007) en remplissant des « missions » à différents postes, d'abord au standard et à l'accueil physique, puis en tant que chargé d'accueil clientèle avant d'être « *en étoffement en nombre*<sup>131</sup> » sur un poste d'assistant de direction. C'est sur ce poste qu'il sera finalement embauché en deçà des conditions salariales auxquelles il aurait dû statutairement accéder au regard de son niveau d'études<sup>132</sup>. Le fait d'accepter de ne pas voir sa maîtrise de droit reconnue était en effet la condition de son embauche. Le cas de X. A., déjà mentionné, rentre également dans ce cas de figure. Titulaire d'une maîtrise en sciences économiques, cet agent a été recruté au sein du collège exécution alors que sa formation de base en faisait un « jeune cadre » au regard des textes réglementaires<sup>133</sup>.

Cette période, parfois irrégulièrement longue d'un strict point de vue juridique, est vécue comme un test à la fois par les recruteurs qui l'imposent comme par les candidats qui se savent évalués à leur capacité de résistance. Par exemple, la direction n'hésite pas, au mépris du risque de sanctions pénales encourues, à conclure un contrat à durée déterminée (CDD), possible que pour « *l'exécution d'une tâche précise et temporaire*<sup>134</sup> », afin de « *pourvoir durablement un emploi lié à une activité normale et permanente de l'entreprise*<sup>135</sup> ». Plusieurs salariés qui ont vu leur contrat se poursuivre après échéance de son terme ou le délai de carence entre deux CDD non respecté aurait pu obtenir une requalification de leur contrat en

---

<sup>130</sup> Baudelot C., Benoliel R., Cukrowicz H. et Establet R., in Baudelot C. et al., *Les étudiants, l'emploi, la crise*, Paris, Maspero, 1981, développaient déjà la thèse suivante : le surdiplômé accepterait une déqualification initiale comme prix d'une stabilité de l'emploi et en rétablissant ultérieurement l'équilibre par la promotion interne.

<sup>131</sup> Il s'agit d'une expression « indigène » qualifiant la situation d'un agent occupant un poste de travail non prévu à l'organigramme.

<sup>132</sup> La circulaire N. 94-16 de la Direction du personnel d'EDF-GDF du 20 octobre 1994 relative à « l'embauche, l'insertion et la rémunération des Jeunes Techniciens Supérieurs (JTS) » précise que les agents détenteurs d'un BTS sont embauchés au niveau de rémunération (NR) 9 et sont rattachés au groupe fonctionnel (GF) 8, ce qui en fait des agents de « maîtrise ». L. C. a cependant été recruté en NR 7 et GF 6, ce qui l'incluait dans le collège « exécution ». Un autre agent, titulaire d'un BTS « action commerciale », a lui été recruté en février 2007, soit au même moment, en NR 4 et GF 3.

<sup>133</sup> La circulaire N. 96-5 de la Direction du personnel d'EDF-GDF du 8 mars 1996 relative au « classement des formations » des « jeunes cadres » lors de leur embauche fixe qu'un titulaire d'un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle universitaire (maîtrise) a un niveau de rémunération (NR) 16. X. A. a été recruté en NR 6 et GF 6. De plus, dans la base de données du logiciel utilisé par le service des ressources humaines qui recense toutes les informations sur la population salariée, l'agent n'est titulaire que d'un baccalauréat général.

<sup>134</sup> Fiche pratique du ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité : « Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) », consultable sur <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/contrats-travail/contrat-travail-duree-determinee-cdd.html>

<sup>135</sup> Ibid.

contrat à durée indéterminée (CDI) par le conseil de prud'hommes s'ils en avaient fait la demande.

De telles pratiques allongent la période d'incertitude pour des candidats souvent jeunes qui éprouvent des difficultés à se projeter dans l'avenir. En effet, les dispositions statutaires prévoient déjà que l'embauche définitive « *au statut* » n'est effective qu'au bout d'une première année, dite de « stage », suivant la date du recrutement<sup>136</sup>. Comme l'analyse le secrétaire général de l'entreprise :

*« Il faut voir qu'à l'époque, les gens rentraient généralement dans le collège exécution et après en fonction de leurs compétences et de leurs aspirations, ils avaient un déroulement de carrière qui leur permettait de progresser dans l'entreprise. Aujourd'hui, de plus en plus, on recrute sur des postes directs qui ne sont pas forcément d'entrée. Ce qui explique qu'à l'époque, il y avait un certain nombre de fonctions, que ce soit au bureau courrier, que ce soit les « garçons-nettoyeurs », qui constituait un vivier qui permettait d'employer, de recruter les gens, de les tester un petit peu, de voir ce qu'ils avaient dans le ventre et au fur et à mesure que les postes se libéraient, de les orienter » (M. E., secrétaire général).*

Désormais, cette période d'essai d'une année, intégrée au contrat de travail et encadrée par les dispositions du statut du personnel des IEG, se double d'une pré-période d'essai d'une durée variable. Seul le bon vouloir patronal en détermine le terme. La direction n'hésite pas à contourner la réglementation en vigueur en profitant de l'inégalité des conditions entre le candidat et l'employeur qui rend, en pratique, toute contestation du premier sur le terrain juridique improbable. Car la direction sait pouvoir lui offrir un bien aujourd'hui de plus en plus rare sur le marché du travail : une stabilité professionnelle et un statut protecteur à vie.

La généralisation de ce parcours d'embauche dérogatoire est par ailleurs justifiée par l'automatisme de l'embauche statutaire dans les faits à l'issue de la période initiale de stage. Comme le résume un cadre, « *il fallait vraiment en faire pour ne pas être embauché !*<sup>137</sup> ». Une telle justification par la hiérarchie a cependant pour fonction de masquer son abdication à exercer son rôle d'évaluateur pourtant prévu par les dispositions statutaires. En effet, le supérieur hiérarchique direct doit évaluer l'intégration professionnelle du candidat recruté à intervalles réguliers<sup>138</sup> et à l'aune de différents critères préétablis. L'évaluation est notée et consignée dans un rapport de stage dont copie est normalement faite au salarié. À l'issue de la première année, c'est le supérieur qui décide de l'embauche définitive du candidat au regard de ses résultats en rendant un avis favorable ou non.

Dans les faits, cependant, le suivi de ce parcours propédeutique est perçu comme une procédure administrative alourdissant d'autant la charge de travail de l'encadrant (mais aussi

---

<sup>136</sup> « *Les emplois, fonctions ou postes de services et exploitations, doivent être intégralement assurés par des agents statutaires, d'abord engagés au titre d'agents stagiaires [...] La durée du stage est fixée pour tout le personnel à un an de service effectif. [...] À l'issue du stage, le cas de chaque stagiaire est obligatoirement soumis pour avis à la commission interrégionale du personnel pour les agents des échelles 15 à 20 (cadres) et la commission secondaire du personnel pour les agents des échelles 1 à 15 (ouvriers, employés, agents de maîtrise) aux fins de titularisation ou de licenciement* », article 4, Statut national du personnel des industries électriques et gazières, *op. cit.*

<sup>137</sup> Entretien avec M. M., cadre informatique.

<sup>138</sup> La disposition statutaire d'une évaluation trimestrielle est devenue, avec le développement d'une démarche « qualité », un « point de contrôle obligatoire » associé à un « niveau d'exigence » de « 100% » dans le « pilotage du processus Gestion des ressources humaines » (*source* : Description et pilotage « Processus Gestion des ressources humaines », Réf. GRH-DPP-DQ-001, p. 9).

du candidat), qui doit libérer son emploi du temps afin de recevoir le néo-embauché et remplir le rapport. Par souci de gain de temps, il arrive ainsi que le responsable hiérarchique charge l'agent de remplir lui-même le document qu'il signera ensuite après l'avoir visé. Mais le caractère *a priori* inutile de la procédure n'affranchit cependant pas de son respect ni des règles tacites qui gouvernent la « bonne » manière de remplir le rapport de stage qui sera versé ensuite au « dossier agent » qui suivra l'individu tout au long de sa carrière professionnelle dans l'entreprise. En tant que préalable obligatoire à leur embauche définitive, les agents veillent au bon respect de la procédure et acceptent les règles traditionnelles qui font que leur évaluation ne reflète pas la réalité de leur situation professionnelle. Comme l'explique un cadre à peine titularisé, l'agent, bien qu'ayant toujours donné pleine satisfaction à son supérieur, ne recevra jamais les notes les plus élevées que prévoit la graduation par lettres et son rapport devra faire montre d'une progression dans la notation, ce qui impose que les premières soient largement sous-évaluées. Ayant perdu de sa force contraignante, cette procédure n'agit désormais plus qu'essentiellement comme un rituel bureaucratique d'initiation. Toujours respectée par les agents, elle n'est pas sans rappeler le comportement ritualiste du bureaucrate que décrivait R. K. Merton (1965). En outre, la principale contrainte qui était traditionnellement attachée à cette première année de stage était l'impossibilité, sous peine d'être « *mal vu* », de se syndiquer. Il s'agissait de « *quelque chose qui ne se faisait pas* » et qui revêtait le sens d'un interdit collectif que l'ensemble des membres du groupe, encadrement compris, faisait respecter.

La transformation des modes de recrutement était un élément déterminant de la « *réussite du passage en SEM* » et de l'entreprise modernisatrice poursuivie par la nouvelle direction au tournant des années 1990. Ambitionnant de modifier les représentations du monde des agents et les systèmes de valeurs qui les portent, elle participait donc d'un projet plus vaste de « *révolution culturelle* » que son principal artisan justifiait ainsi :

*« J'ai toujours estimé que la culture était la condition sine qua non de la perception des changements environnementaux et une entreprise doit essentiellement s'adapter au monde qui l'entoure. Chez nous, c'est encore plus important, puisque c'est le client qui doit faire l'organisation et non l'organisation qui doit s'imposer au client. C'est ça, les bases de ma « révolution culturelle »<sup>139</sup> ! (G. M.-J., ancien DG)*

### **III. Les autres visages du changement**

Partant du constat qu'« *on était une entreprise cloisonnée* », l'action du DRHS visait son « *ouverture* » qu'il déclina en matière de recrutement en adoptant des règles formellement égalitaires qui furent ensuite consignées dans des procédures « *qualité* »<sup>140</sup>. Mais

---

<sup>139</sup> Par exemple, la « Convention cadres » du 18 novembre 2004, réunissant en séminaire l'ensemble des cadres de l'entreprise, était intitulée « Une nouvelle culture pour de nouveaux défis ».

<sup>140</sup> Le recrutement à Gaz de Bordeaux obéit donc à une procédure (un « processus ») qui prévoit chacune de ses étapes (qui décrit les « périmètres » de chaque « sous-processus »), depuis l'identification du « besoin en compétence » jusqu'à sa satisfaction sous la forme de « compétences obtenues (formation ou recrutements) ». Ce « processus » a été lui-même évalué dans le cadre des audits de certification à la norme qualité « ISO 9001 ». Depuis l'obtention de cette certification le 9 janvier 2006, les audits de vérification annuels n'ont pas relevé de « non-conformités » sur ce « processus ». Le seul « indicateur » sur lequel est évalué le « processus » est le « délai entre la date d'expression formulée d'un besoin de recrutement interne ou externe et l'affectation effective dans le service » et le « niveau d'exigence fixé » est de trois mois maximum, assorti d'un « seuil de non

derrière les effets d'annonce, cette ouverture prit aussi les formes de la proscription des fils d'agents, qui étaient devenus une « *maladie honteuse*<sup>141</sup> », et de pratiques clientélistes, qui firent du recrutement une faveur accordée en échange d'un soutien et d'une loyauté<sup>142</sup>.

### 1. « *La chasse aux sorcières*<sup>143</sup> »

À l'issue de dix-huit mois de conflit, Gaz de Bordeaux changeait de statut juridique en 1991. Dès les premières heures de la nouvelle société, sa nouvelle direction mettait en place de nouveaux modes de recrutement, mettant ainsi fin à une situation « *anormale* », selon le mot de l'ancien DG, celle d'un contrôle quasi-total de l'unique organisation syndicale sur un recrutement avant tout familial.

*« Avec ces fameux trucs de consanguinité... C'était la direction qui recrutait, c'était le directeur général qui recrutait ! Ce n'était pas la CGT ! Et là, en mouvement de balancier, on est passé, c'est que, d'un petit avantage pour les fils et filles d'agents par rapport aux gens qui étaient à l'extérieur, on est tombé dans le complet désavantage de... tu étais fils d'agent, il valait mieux ne pas le dire, à la limite ! Mais enfin, si tu portes le même nom que ton père, c'est difficile ! Mais c'était plutôt une entrave qu'un petit plus. Ça, je trouve que c'est encore plus dégueulasse que ce qui se pratiquait avant dans une situation où l'emploi n'était pas dans la situation catastrophique où il est maintenant ! »* (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)

D'après les témoignages que nous avons recueillis, ce « *désavantage* » au détriment des fils d'agents était même devenu un handicap insurmontable pour les enfants des militants syndicaux, notamment ceux qui avaient pris une part active dans le conflit de 1991. Deux témoignages encore remplis d'amertume malgré l'écoulement de vingt années l'illustrent.

*« C'était au début de la SEM. Ma fille est née en 69, elle avait 22-23 ans. Donc 92, elle avait un DESS, elle avait fait AES, elle avait eu mention au bac, mention à la maîtrise, mention à la licence. Alors, on ne l'a pas prise, elle, mais on a pris la fille qui avait les mêmes diplômes, sans les mentions d'ailleurs, la fille d'un cadre qui s'appelait D., qui était formateur au service commercial ! On a embauché sa fille cadre trois mois après ! Sauf que lui, il n'était pas à la CGT et au PC. Mais ma fille, elle n'a rien à voir avec ça, ma fille, c'est ma fille, ce n'est pas moi ! Bon, elle est cadre chez Axa, elle n'est pas à la rue, mais c'est dégueulasse ! »* (G. J., responsable syndical CGT retraité).

Au refus de la direction de recruter la fille de G. J., ancien secrétaire CGT du comité mixte à la production<sup>144</sup> (CMP), fait écho celui qu'elle a également opposé à l'embauche de la

---

tolérance » de quinze jours (source : Description et pilotage « Processus Gestion des ressources humaines », Réf. GRH-DPP-DQ-001, p. 7).

<sup>141</sup> « *Ça devenait une maladie honteuse d'être un fils d'agent* », entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité ».

<sup>142</sup> Comme le remarque J.-F. Médard, le clientélisme est une forme parmi d'autres de corruption dont la particularité est d'être davantage fondée sur un « échange social » que sur un échange strictement économique. Médard J.-F., postface, in Briquet J.-L., Sawicki F. (sous la dir. de), *Le clientélisme politique dans les sociétés modernes*, Paris, PUF, 1998, p. 307-316.

<sup>143</sup> « *Mais petit à petit, B. M., il a quand même instauré la chasse aux sorcières* », entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité ».

<sup>144</sup> Les attributions et la constitution des CMP sont fixées par l'article 33 du Statut national du personnel des IEG qui stipule notamment : « *Pour étudier et présenter toutes les suggestions visant à améliorer le rendement du travail, ainsi que les conditions de fonctionnement des services et à réaliser des économies de tous ordres. Il est institué des comités mixtes à la production dans le cadre de chaque service et exploitation* ».

filles d'un autre ancien secrétaire CGT d'un organisme statutaire, celui de la commission paritaire<sup>145</sup> (CP).

*« Pour te dire, si on est écarté... Regarde, moi, j'ai ma fille qui a un BTS gaz, elle a fait l'école Gaz de Nantes, elle a été la première fille d'agent à avoir un diplôme gazier, purement gazier, technique ! Elle n'a même pas été convoquée à un concours ! Elle en a fait la demande, elle n'a jamais été convoquée ! Le seul qui a voulu la recevoir, c'est B. M., mais pas dans le cadre d'un concours. Comme c'était ma fille, il a voulu voir ce qu'elle avait dans le ventre, et puis voilà. Alors qu'il y a des fils d'agent qui sont rentrés avec des BTS de tourisme, c'est comme ça, c'est comme ça !!!!*

*Ce n'est pas plus mal je vais te dire parce que j'aime autant que ma fille soit ailleurs. Elle a trouvé du boulot aussitôt, ce n'était pas une question de boulot mais c'est une question de principe... Écartée, ce n'est pas normal, car à la limite, il aurait pu la convoquer et dire qu'elle n'était pas bonne et personne n'aurait été dire le contraire ! » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

Mais le fait d'« écarter » certains « fils d'agent », et pas d'autres, divisait le personnel et attisait les rancœurs. Plus sûrement encore, il le rendait moins combatif, notamment en matière de défense de l'emploi. Telle est en tout cas l'hypothèse que formule M. M., lui qui ne disposait pas de parent dans l'entreprise mais dont la fille a été embauchée.

*« Autrefois, les gens, ils avaient l'envie que l'on rentre dans leur entreprise parce que leurs enfants y rentraient. Mais, petit à petit, B. M., il a quand même instauré la chasse aux sorcières, il a plus ou moins, ça devenait une maladie honteuse d'être un fils d'agent. De toi à moi, ça n'a pas forcément d'ailleurs été les plus mauvais qui ont été embauchés mais peu importe, il a mis ça en place. Moi je me disais les gens, ils se battaient autrefois pour de l'emploi, peut-être que, à force de rétamé leurs propres mômes, parce qu'il y en a quelques-uns qui l'ont subi ça, on a écarté leurs enfants, ils se posent encore la question de savoir pourquoi. Peut-être que le gars, ça lui enlève aussi l'envie de se battre pour de l'emploi, si c'est pour voir entrer des gens comme il a vu rentrer, qui n'ont pas cette culture. Et ça, je crois que ça a été voulu, ça a été bien mesuré, parce qu'ils sont tout sauf idiots ! Tout ça, je pense que, effectivement, ça a contribué à cette mentalité qui s'instaure aujourd'hui : « de toute façon, mon môme, il ne rentrera jamais dans cette boîte, je ne vois pas pourquoi je me battrais ! » C'est égoïste, mais c'est humain ! » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)*

En 1992, près d'un quart des agents avait un parent en activité dans l'entreprise au même moment et quatre sur dix était « descendant de<sup>146</sup> ». Le « népotisme total » et la « consanguinité » dénoncés par la direction pour décrire la situation dont elle hérita de la Régie sont donc exagérés malgré l'importance du recrutement familial qui a longtemps prévalu dans l'entreprise. Par ailleurs, ce qui est présenté comme une particularité de la Régie, autrement dit le caractère familial du recrutement en tant que pierre angulaire d'une organisation productive particulière faisant appel aux rapports de parenté, se retrouve en réalité dans d'autres industries. Et par exemple dans le cas de « la SMN », la société métallurgique de Normandie filiale du groupe Usinor Sacilor, qui a abrité jusqu'à sa fermeture en 1993 de « véritables dynasties ouvrières » (Ferrette, 2004). D'origine étrangère

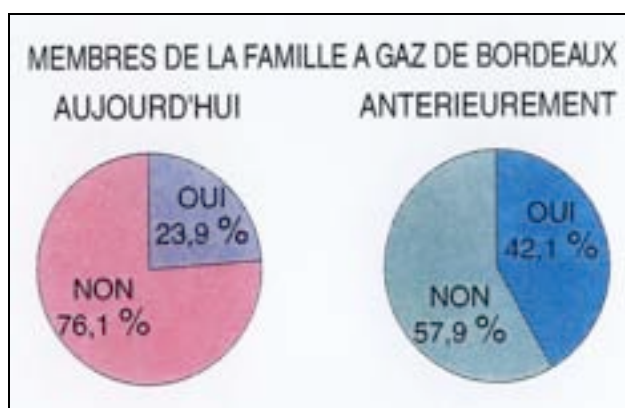
<sup>145</sup> Dénommée « commission secondaire » dans l'ensemble de la branche des IEG, ses attributions et sa composition sont fixées par l'article 3 du Statut national qui rend cet organisme compétent en matière de « recrutement, d'avancement, de discipline et autres problèmes statutaires intéressant le personnel ».

<sup>146</sup> « Avant, [...] on était embauchés, on était tous fils d'agent ou descendant de », entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau, responsable syndical CFDT.

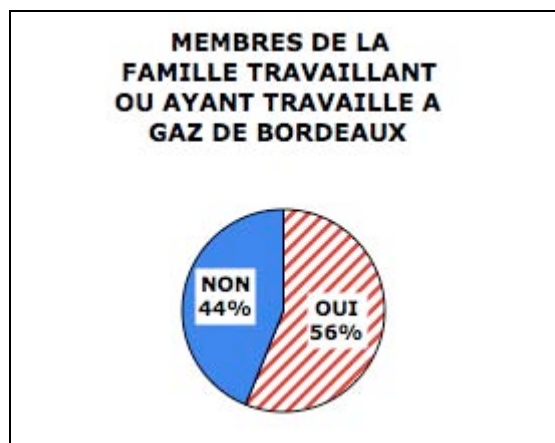
(russe, polonaise, italienne, espagnole, portugaise...) mais aussi lorraine ou bretonne, ces lignées, qui ont représenté jusqu'à 40% des effectifs totaux de l'entreprise dans l'entre-deux guerres, ont perduré en raison d'un recrutement donnant la priorité aux enfants du personnel salarié ainsi que de salaires pratiqués plus élevés qu'ailleurs.

Au final, il convient davantage de voir dans la rhétorique de la direction un moyen de déstabilisation des anciens systèmes de valeur et de délégitimation des représentations du monde portées par la figure traditionnelle du gazier. Dénoncer ainsi une telle fermeture ne pouvait en effet que rendre plus légitime et nécessaire l'ouverture du mode de recrutement.

**Graphique 7 : Présence de parents d'agents dans l'entreprise en 1992**

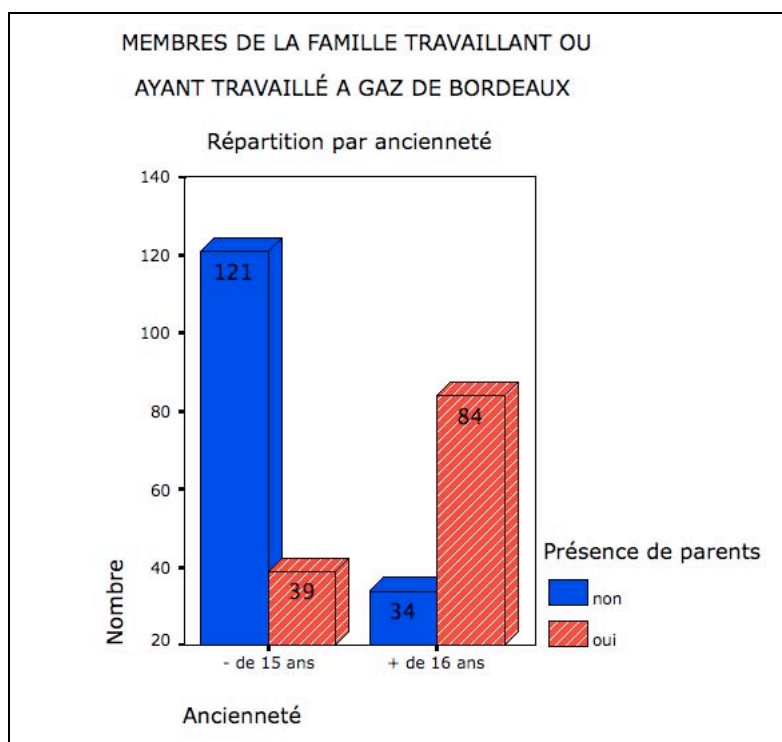


**Graphique 8 : Présence de parents d'agents dans l'entreprise en 2006**



La comparaison des situations de 1992 et de 2006 enseigne qu'il reste encore une proportion importante d'agents (près de la moitié) qui ont ou ont eu des parents dans l'entreprise. Bien que la statistique de 2006 confonde la présence passée et présente, il est cependant possible d'affirmer que la proportion de « *filis d'agent* », en tant que catégorie analytique autochtone, c'est-à-dire adoptée parmi l'ensemble des acteurs de l'entreprise, est restée stable au cours des quinze années qui ont suivi le changement de statut juridique de l'entreprise.

### Graphique 9 : Présence de parents d'agents dans l'entreprise en fonction de l'ancienneté en 2006



Le graphique 9 souligne le basculement très net qu'a représenté la date de 1991 dans le recrutement d'agents apparentés à d'autres. Les deux périodes s'opposent parfaitement en termes de proportion : alors qu'il y a trois fois plus d'agents qui ont ou ont eu un parent dans l'entreprise (« *fil d'agent* ») par rapport à ceux qui n'en ont pas (« *étrangers* ») parmi ceux qui ont été embauchés par la Régie, ils sont trois fois moins nombreux parmi ceux qui ont été recrutés par le SEM. Il y a donc bien eu un « avant » et un « après » en matière de recrutement comme le soulignait C. R.-J..

La discrimination à l'égard des fils d'agent en général n'a cependant pas été systématique, non plus qu'en ce qui concerne la catégorie plus spécifique des enfants des représentants syndicaux. En revanche, le recrutement a été utilisé par la direction comme un moyen de pression sur les agents. Ce qui lui permettait de sanctionner les infidèles et de récompenser les loyaux. L'ancien secrétaire général de la CGT a ainsi vu *a priori* paradoxalement ses deux fils être recrutés par l'entreprise<sup>147</sup>. Le premier a d'ailleurs été le premier embauché de la SEM ! Le cas mérite surtout d'être mentionné par contraste avec celui de son successeur qui a toujours refusé le principe d'une embauche, même saisonnière, de sa fille<sup>148</sup>.

<sup>147</sup> Ses détracteurs disent qu'« *il les a fait embaucher* ».

<sup>148</sup> « *Il [le DG] a essayé de me faire des trucs... J'avais une fille, de me dire sur les stages... ma femme travaille ici toujours, ma femme c'était la meilleure du service commercial, et on va la faire passer cadre... Il voulait me discréditer en faisant augmenter ma femme. Il a voulu jouer là-dessus. Je lui ai dit : « je suis marié en dehors de l'entreprise, mais dans l'entreprise c'est Madame G. et c'est Monsieur G. Vous faites comme avec les autres agents ! Je ne suis jamais monté au créneau pour ma femme. C'est toujours un autre du syndicat qui est monté pour défendre un salarié, c'est normal ! »* (entretien avec R. G., secrétaire général CGT).



## 2. Des pratiques clientélares

En tant que récompense, le recrutement est également devenu une faveur accordée par la direction en échange d'un soutien et d'une loyauté de l'agent, de ses proches, ou du réseau auquel il appartient. Cela lui permettait d'asseoir son pouvoir en même temps que cela lui laissait stratégiquement les « coudées franches » au cours d'une période « révolutionnaire » par l'ampleur et la profondeur du changement promu. Le recrutement s'inscrivait alors dans un rapport entre des individus de statuts économiques et sociaux inégaux (le « patron » et ses « clients »), reposant sur des échanges réciproques de biens et de services et s'établissant sur la base d'un lien personnel perçu dans les termes de l'obligation morale. Il a pu ainsi prendre les traits d'une pratique clientélaire, parmi d'autres, en tant qu'échanges non marchands d'aides ou de faveurs personnalisées, directes ou indirectes, contre un soutien manifeste ou escompté, selon la définition de F. Sawicki<sup>149</sup>. Dresser par ailleurs la liste exhaustive de l'ensemble des « embauches » qui ont pu être l'objet d'un échange de faveurs ou de services s'avère impossible. Et d'abord en raison de l'impossibilité à connaître les détails et la teneur exacte de tractations et d'accords dont le caractère tacite ou même secret est parfois leur principale marque distinctive.

Si l'embauche avait pour finalité la production chez le recruté d'une fidélité personnelle à l'égard du recruteur (généralement la direction, c'est-à-dire le DG ou le DRHS), elle permettait aussi au recruteur de rendre reconnaissant et obligé à son encontre ceux (généralement des « puissants ») qui intercédaient auprès de lui en le sollicitant. Détenteur d'un pouvoir, celui d'embaucher, le recruteur s'en sert ainsi stratégiquement à son avantage pour renforcer sa position. Il est donc dans son intérêt de se montrer d'autant plus réceptif à une demande qu'elle émane d'un individu cumulant des positions dominantes dans différentes sphères de la vie sociale. Compte tenu des liens juridiques et financiers liant l'entreprise à la Ville de Bordeaux et à son équipe municipale en place, l'individu qui présente le plus d'intérêt à être satisfait pour la direction est le Maire, et donc son représentant direct, le président du Conseil d'administration (CA).

C'est ainsi que l'entreprise a par exemple recruté le gendre d'un ancien président aujourd'hui décédé ainsi que celui d'un sénateur de la Gironde, anciennement membre du CA. Qu'elle a recruté l'épouse d'un fonctionnaire préfectoral. Qu'un autre Président, notamment par ses responsabilités au sein d'une association sportive, a pu faciliter l'embauche de plusieurs agents. Que l'équipe municipale n'a jamais hésité à fournir un accès privilégié à l'entreprise à du personnel politique désoccupé au lendemain d'une alternance politique ou à quelque individu qu'elle préférât contrôler en le protégeant.

À côté de cette très rapide liste révélant l'existence de ce que l'on pourrait qualifier de « filières », d'autres recrutements donnent une tonalité différente aux dénonciations de « *népotisme total* » déjà mentionnées. En effet, le DG n'a pas hésité à recruter son propre fils, d'abord comme saisonnier, puis comme statutaire (avant que celui-ci ne démissionne). Il a ensuite cherché à plusieurs reprises, mais sans succès, à recruter statutairement (après une succession de contrats précaires) la compagne de ce fils. Le DRHS, quant à lui, a permis le

---

<sup>149</sup> F. Sawicki définit en effet précisément le clientélisme politique comme des « *échanges non marchands d'aides ou de faveurs personnalisées, directes (emplois, logements, autorisations légales, aides sociales diverses...) ou indirectes (recommandations, accès privilégié à l'administration...), contre un soutien politique manifeste ou escompté* », in Briquet J.-L. et, Sawicki F. (sous la dir. de), *op. cit.*, p. 216-217.

recrutement de la sœur de sa compagne, ainsi que de son époux. Il est nécessaire enfin de souligner le cas de la fille de l'ancien Président qui fut embauchée statutairement à l'initiative du DG. Ce dernier voulait en faire son « otage », de l'aveu même de l'intéressée, dans l'optique de négocier des conditions de départ avantageuses avec son père.

*« Après, si lui [l'ancien DG] avait d'autres intentions que je ne connais pas, je ne les connaîtrai sûrement jamais, je les devinerai peut-être mais ce n'est pas lui qui me les dira. Donc, tant que ce sont ses intentions à lui, c'est son problème à lui de les gérer ! Moi, je ne m'en préoccupe pas du tout. Je ne déroge pas de l'axe sur lequel je suis et si je suis là pour autre chose, alors là c'est son problème, ce n'est pas le mien. Ce n'est ni mon histoire, ni mon conflit, ni ma guerre, je n'ai rien à voir là-dedans ! Si je suis prise comme otage pour quelque chose, il faudra qu'il le gère sans moi ! [...] Je lui ai posé la question plusieurs fois, à mon père, je lui ai dit « c'est quoi l'histoire ? ». Bon, mon père, comme il n'est pas très loquace et qu'il n'est pas lié aux détails de l'entreprise, il est dans les grandes lignes. Donc ça, il ne le voit pas de près, il ne connaît pas vraiment ce qui se passe. D'abord il n'est pas là au quotidien, il est là pour gérer les grandes lignes de l'entreprise, ce que la mairie attend de l'entreprise. Lui, il est dans les stratégies de la boîte et non dans le détail interne. Il le voit d'assez loin, je ne pense pas qu'il ait conscience de... Il a des échos [...] Aujourd'hui, s'il est plus souvent dans l'entreprise, moi, je crois que c'est surtout parce que le directeur veut partir ! » (J. M., chargée de communication).*

Mais c'est finalement cette embauche, qui fut notamment l'objet d'un article dans le plus grand quotidien régional dès son lendemain<sup>150</sup>, qui déclencha le processus au bout duquel le chef d'entreprise dut se retirer précipitamment en janvier 2007.

Ces dérives clientélares sont cependant connues de tous les agents qui ont conscience du double-discours de la direction<sup>151</sup>. Face à cette situation, certains agents regrettent le « temps du concours » malgré ses défauts. C'est ainsi que V. C., agent administratif aujourd'hui retraité, peut, sur le ton de la dénonciation, opposer deux « époques » et donc la valeur et le mérite de ceux qui ont réussi le concours, d'autant plus grand qu'ils n'étaient pas « fils d'agent », à ceux qui sont « rentrés à la tête du client ».

*« Je suis rentré par un concours, puisque qu'à l'époque, c'était par concours qu'on rentrait et donc pas à la tête du client, puisque la tête du client, c'est : « on fait rentrer n'importe qui, quand on veut » et, entre guillemets, créer des postes exprès... Pour ne pas dire même des services ! Mais enfin... » (V. C., agent administratif)*

Pour les agents de cette tranche d'âge, souvent non diplômés et ayant fait partie du petit nombre d'élus appelés pour être embauchés parmi tous les candidats qui s'étaient présentés à l'épreuve, le « concours » était une reconnaissance de leur valeur personnelle. L'épreuve (au double sens d'examen et de défi) était ressentie comme difficile et conférait d'autant plus de légitimité au nouvel agent qu'il n'avait pas de parent dans l'entreprise.

*« Ce système (le système du concours) a fait que quand on le regarde globalement par rapport à l'entreprise et au recrutement de l'entreprise, on a récupéré de bons br.... mais on a récupéré des mecs supers aussi ! Comme dans leur système d'embauche de maintenant, ils ne récupèrent pas que des chevaux de course ! Le mode était différent, mais je pense qu'au niveau*

<sup>150</sup> « Une embauche qui fâche la CGT », *Sud Ouest*, 13 octobre 2005.

<sup>151</sup> Le rapport des agents à la hiérarchie et particulièrement à la direction a été étudié dans le cadre de l'analyse statistique du questionnaire de 2006. Abordé notamment à travers la construction d'indicateurs de confiance, il fera l'objet de développements ultérieurs.

*de la sélection, l'un valait l'autre. Je pense qu'on a récupéré des gens qui n'avaient pas de grands titres mais qui étaient excessivement évolutifs et qui ont évolué dans l'entreprise et qui ont fini cadre, qui avaient des compétences certaines* » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

En cherchant à évaluer plus précisément les réelles capacités de chaque candidat, la direction rejetait le caractère indifférencié du concours qui plaçait sous un même rapport des individus différents. Mais en individualisant l'épreuve du recrutement, elle se limitait à prendre en charge une multitude de situations singulières. Malgré la mise en place de nouvelles procédures plus égalitaires censées contribuer à libérer les agents du poids de l'organisation majoritaire, l'embauche est cependant restée une faveur désormais accordée par la direction dans le cadre de pratiques clientélares. Pour le dire avec les mots de L. Boltanski et d'È. Chiapello, d'une « *épreuve de grandeur* », le recrutement est alors devenu une « *épreuve de force* » dans le cadre d'un face-à-face aux modalités indistinctes (Boltanski et Chiapello, 1999).

Bien que dans le cas particulier de la Régie, le « *concours* » était contrôlé par la CGT qui, en imposant un recrutement avant tout familial, parvenait à maintenir les équilibres de pouvoir dans l'entreprise, la modalité du recrutement par concours conférait pourtant au candidat qui réussissait l'épreuve une qualification inaliénable, un attribut personnel qui ne pouvait plus lui être retiré et qui était matérialisé par l'accession à un statut professionnel garanti à vie. L'abandon de ce mode de recrutement au profit de parcours individualisés, souvent sous-traités à des cabinets spécialisés extérieurs, a été une pierre angulaire de l'imposition d'une nouvelle logique d'employabilité à GDB. Succédant à la logique de qualification qui voyait le salarié recevoir une rémunération en fonction de son grade et non de son poste de travail (Friot, 1999), la logique de l'emploi renforçait la position déjà dominante de l'employeur dans le rapport salarial et attisait la concurrence entre salariés sur le marché du travail en général. Dès lors que l'employeur pouvait contester en permanence la qualification attachée à la personne du salarié, ce dernier était sommé d'apporter sans cesse la preuve de son employabilité. Le « *Moi* » devenait ainsi un capital que chaque salarié se devait de faire fructifier<sup>152</sup> et l'employabilité une condition essentielle de survie dans un monde où le nouvel esprit du capitalisme considérait comme contradictoires les revendications d'autonomie et de sécurité, eu égard aux contraintes auxquelles étaient désormais exposées les entreprises.

## **Conclusion**

Concluons en laissant la parole à J. V., agent technique « sécurité réseau » et responsable syndical CFDT, qui replace l'évolution des modes de recrutement et leur importance dans le flot des transformations qu'a connues l'entreprise depuis son changement de statut juridique en 1991.

---

<sup>152</sup> Pour reprendre les termes de l'approche psychosociale développée par V. de Gaulejac, et notamment dans *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

*« Moi, quand j'ai passé le concours, sur deux cents, on était cent quatre-vingt dix-sept fils d'agents ! Donc, tu arrivais au concours, tu faisais la bise à tout le monde : les chefs, tu les connaissais, ils te faisaient la bise : « Tiens, ça va petit V. ! » Tu vois, c'était sympa. On était embauchés, on était tous fils d'agent ou « descendant de ». Tu avais au minimum, le respect de la famille, on se connaissait tous, on était tous moitié « cousin cousine », on allait en vacances ensemble, les colonies... Donc, tu avais plus ou moins le respect de la personne, malgré que tu pouvais avoir des opinions divergentes.*

*Après, ils ont mis des tâliers qui arrivaient, déjà pas de filiation, ce n'est pas le problème, et en plus, ils étaient là pour taper dans le truc. Après, ils n'ont pris les fils d'agents, que de ceux qui s'étaient bien comportés. C'est-à-dire que les gars qui bossaient, CGT ou pas CGT, s'ils avaient bossé, mon père était CGT, mais lui, il était droit dans son travail, tous les gars qui étaient droits ont eu la possibilité de faire entrer leur enfant. Il y en a trois de Macau, des copains à nous, qui étaient fils d'agent, ils ne sont jamais rentrés. Et pourtant, ils ont passé le même concours. Ils l'avaient eu aussi... Tu vois, ils ont commencé, et après, ils ont dit carrément : « stop ! on ne fait plus de concours. On fait une embauche par les cabinets ».*

*Donc, les gars, ils ne connaissaient plus l'historique de l'entreprise, les activités sociales, ils ne savaient pas ce que c'était, donc tout s'est délité... Quand tu fais des réunions et que le gars il te dit : « moi, pour cinquante mille francs, le statut, je le lâche ! » T'as compris ! C'est dans cet esprit-là qu'ils les ont pris. Ils en ont pris qui n'étaient pas trop vaillants non plus... des biens quoi ! Après, ils ont acheté des gars pour casser l'ambiance<sup>153</sup>, ils ont acheté des intelligents pour faire plein de réformes pour que les vieux, ils s'énervent après eux ! Car tu étais quand même habitué à travailler... Donc les jeunes, ils s'en moquent, donc tu les bouscules et ils te disent « les vieux, c'est des c.. ! » Donc, terminé, on n'écoute pas les vieux et si tu n'écoutes pas les vieux, tu n'apprends pas les valeurs, tu n'apprends pas, quand le vieux il dit : « faut aller faire grève » tu dis « non, je ne fais pas grève ! » Bon, eh bien terminé, on n'en parle plus ! » (J. V., agent technique « sécurité réseau » et responsable syndical CFDT)*

Lorsqu'elle prit les rênes de l'entreprise en 1991, la nouvelle direction ambitionnait d'accomplir une « mutation culturelle ». Chaque agent devait pouvoir se réaliser de manière autonome et responsable en s'affranchissant du poids des déterminants collectifs internes qui caractérisaient de son point de vue « l'esprit de la Régie ». Elle a alors mis en avant l'individu et ses compétences personnelles et encouragé tout ce qui pouvait concourir à « l'ouverture », « l'autonomie », le changement personnel et la réalisation de soi. Mais au moment même où l'individu était invité à développer tout son potentiel pour le mettre au service de l'entreprise, la direction promouvait une logique de l'emploi qui attachait désormais la qualification au poste de travail, à l'emploi, et non plus à la personne du salarié. Car tel semble être le paradoxe de l'abandon de la logique de qualification comme attribut personnel que portait le mode de recrutement par concours, et qu'illustre ici le cas de Gaz de Bordeaux : l'individu ne semble jamais invité à « donner de sa personne » qu'au prix du renforcement de son aliénation vis-à-vis de son employeur qui décide de son employabilité.

---

<sup>153</sup> « Je pense qu'il y a de plus en plus un mal-être dans le boulot. Je sais que ce n'est pas propre à Gaz de Bordeaux, mais ça, c'est monté quand même à la vitesse grand V. Il y avait un bien-être dans le travail assez incroyable. Moi, j'ai vu des pots, à minuit et demi, on était encore là ! J'ai vu des pots qui se terminaient, on rembauchait le matin, on ne s'était pas couché ! On était toute la bande de jeunes, on était jeunes mariés, il y avait une ambiance : on faisait des matches interservices, c'était quelque chose de vivant ! Là, maintenant, c'est fini tout ça ! Pourtant, il y a des jeunes comme il y avait des jeunes à notre époque, c'est là où on voit que le profil des gens a bien changé et les mentalités aussi » (entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

Afin d'encourager les agents à « *s'arracher* », comme le dit Claude Dubar<sup>154</sup>, de leur histoire pour se réaliser de manière autonome, la direction a alors promu l'émergence d'un certain type d'identité personnelle en s'opposant aux formes d'identité collective et généalogique qui présidaient dans cette entreprise. Elle a alors dénoncé la reproduction sociale et la fermeture auquel avait conduit l'ancien système symbolique de classement qui fixait les catégories et les représentations que partageait le plus grand nombre. Elle a donc choisi « *d'abandonner complètement*<sup>155</sup> » l'ancien mode de recrutement par « *concours* » pour lui substituer de nouvelles procédures formellement plus égalitaires. Mais la « *promotion du changement culturel*<sup>156</sup> » et l'accomplissement de son « *projet d'entreprise* » nécessitaient conjointement de transformer le système de promotion professionnelle qui avait jusqu'alors cours.

---

<sup>154</sup> Dubar C., *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000. Pour une lecture critique de cette approche, qui pose notamment la question des rapports et des articulations entre sociologie et psychologie, voir De Gaulejac V., « Sociologues en quête d'identité », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2001/2, n° 111, p. 355-362.

<sup>155</sup> « À propos du mode de recrutement antérieur par la voie du « *concours* » : *L'abandonner complètement comme ça a été fait, ce n'était pas forcément une bonne chose, il aurait fallu trouver une voie médiane sachant que c'était une solution envisageable à une époque où il y avait des recrutements assez importants. Maintenant, on est dans une phase de recrutements plus ciblés et je ne suis pas certain que ce soit une forme qui serait très adaptée aujourd'hui* » (entretien avec M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

<sup>156</sup> La « *promotion du changement culturel* » a toujours été, depuis 1991, un objectif majeur de la direction. Elle était encore l'un des trois « *objectifs de progrès* » du « *plan d'action Gaz de Bordeaux 2002/2006* ». Elle consistait alors en un « *développement du management par la qualité* », un « *rajeunissement des équipes* » et en une « *transmission aux jeunes cadres du sens des responsabilités, de l'écoute et de l'engagement* » (source : « Bilan de la DRHS », document présenté lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2006, p. 3, 29 et suivantes).

## Chapitre 2

### Faire carrière à Gaz de Bordeaux : la querelle des anciens et des modernes

#### Introduction

Pour réussir le changement de statut juridique de l'entreprise qui devait lui permettre de relever les défis qui s'annonçaient, la nouvelle direction avait en charge de changer la culture qui avait prévalu jusqu'alors et qui avait fait de la Régie un abri offrant dignité et stabilité à ceux qui l'investissaient. Ce changement d'ère avait d'abord nécessité d'ouvrir le recrutement en abandonnant radicalement l'ancien système de sélection par « concours » face auquel les fils d'agents partaient avec un avantage comparatif décisif. La promotion d'un nouveau discours mobilisateur par la direction, organisé autour des « mots fétiches du management des années 1990 : "compétences", "flexibilité", "adaptation", "satisfaction du client"<sup>157</sup> » devait fournir aux agents de bonnes raisons de s'engager au service d'une entreprise qu'ils allaient pouvoir reconstruire et qui les invitait à mettre leur créativité au service de son développement. L'enjeu était de faire adhérer les agents à une déclinaison locale d'un « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) qui se diffusait alors à l'ensemble des organisations, à la fois privées mais aussi publiques.

Une rhétorique visant l'excellence et la performance alliée à la nécessaire réduction des coûts et des dépenses est alors développée par la nouvelle direction. En présentant les mutations de l'entreprise comme des choix nécessaires ou encore des volontés imposées, elle peut stratégiquement jongler selon les situations entre les deux registres mobilisés et mobilisateurs que sont la nécessaire adaptation d'une part et l'envie de relever des défis de l'autre. La déclinaison, au niveau de GDB, d'un modèle de la compétence (Zarifian, 2001), censée permettre un « retour du travail dans le travailleur<sup>158</sup> » en développant son autonomie et son initiative, est un pivot de cette transformation car il permet de lier l'objectif de rationalisation permanente du travail et la mobilisation des salariés (Durand, 2004). Mais il se heurtait cependant à l'application rigide de la règle de l'ancienneté et au recours à la promotion interne qui régissaient les trajectoires professionnelles des agents de la régie. Aux yeux des « modernisateurs » (Carter et Mueller, 2002), le fonctionnement de ce « marché interne du travail » (Gautié, 2004) n'offrait, d'une part, qu'une reconnaissance imparfaite à l'individu et à ses capacités personnelles et ne permettait pas, d'autre part, à l'entreprise de répondre aux nouveaux impératifs économiques et techniques qui pesaient sur son activité. Réussir le changement nécessitait donc de faire adhérer les agents au projet d'entreprise et de récompenser ceux qui allaient être les vecteurs de cette mutation.

La mise en place de ces changements s'accompagna de plusieurs vagues de départs en retraite anticipée dès les lendemains du long conflit qui a opposé un personnel soudé et fortement syndiqué à une nouvelle équipe de direction qui s'engageait dans une « longue marche » modernisatrice (Carter et Mueller, 2002). Plus fondamentalement, en poussant les

---

<sup>157</sup> Cartier M., « "Avoir une tournée". Les transformations de l'organisation du travail des facteurs », *Bulletin de la Fédération Paris-Jourdan*, 2003, n° 1, p. 2.

<sup>158</sup> Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris, Éd. Liaisons, 2001, p. 35.

plus vieux à la retraite et en favorisant les plus jeunes, ce sont les rapports entre les agents, et notamment les rapports intergénérationnels, qui furent profondément modifiés. La valeur des compétences des « anciens » étant contestée par l'abandon de la règle de l'ancienneté, l'apprentissage du métier allait passer par d'autres canaux que ceux traditionnels de la transmission orale, ce qui allait favoriser le développement de nouveaux systèmes de valeurs et de représentation chez les agents. Mais c'est aussi le rapport à la hiérarchie qui fut profondément transformé par la mise en place de nouveaux critères à la fois de promotion mais aussi d'évaluation. La légitimité de l'encadrement fut alors contestée par les agents à mesure qu'ils percevaient son action s'éloigner de leurs préoccupations professionnelles quotidiennes, renforçant le sentiment d'isolement de cette population dont la proportion a doublé depuis le début des années 1990<sup>159</sup>. À une opposition générationnelle se rajoutaient ainsi les effets d'une opposition statutaire.

## I. Des évolutions de carrière à l'ancienneté

Une fois embauché à la régie, l'agent devait valider une première année dite de stage avant d'être titularisé. À l'exception de quelques rares ingénieurs recrutés directement, tous les agents étaient recrutés « au balai », c'est-à-dire au plus bas de l'échelle de classement des postes : « Tu avais le balai, tu avais portier, ou rentrer au garage. Ça, c'étaient les trois postes-types de « balai ». Mais il n'y avait pas que le balai à l'époque pour rentrer, tu avais « vagemestre » qui avait une voiture à lui et tu rentrais même au magasin à une époque !<sup>160</sup> ». L'agent restait alors affecté « au balai », ce qui lui permettait de se familiariser avec l'entreprise et son personnel, jusqu'au moment où un poste d'entrée d'une filière professionnelle se libérait, traditionnellement « terrassier » pour les métiers de la filière technique et « caissier » pour ceux de la filière administrative et commerciale. L'entreprise se constituait ainsi un « vivier<sup>161</sup> », comme l'appelle M. E., dans lequel elle puisait pour pourvoir les postes qui « se libéraient ». Mais tant le fait que seuls les postes d'entrée des différentes filières professionnelles étaient accessibles au nouvel embauché que le fait qu'il s'agissait du plus ancien parmi les candidats pouvant être nommé sur le poste vacant s'expliquent par l'application généralisée du principe de l'ancienneté dans le cadre d'une stricte promotion interne. C'est ce que découvre M. M. peu après avoir été embauché en 1983.

*« Donc je suis rentré là-dedans, avec ma petite culture à moi, et j'ai été embauché au balai, à nettoyer les WC et je me suis dit c'est quoi cette formule ? La formule, c'était faire un réservoir d'embauches en attendant que les postes se libèrent et permettre aux gens effectivement de connaître l'entreprise. C'était une grosse boîte, il y avait 726 agents et moi, avec mon métier de chaudronnier, je m'étais dit le chaudronnier qui s'en va à la retraite, je le remplace. Je ne savais pas du tout que ça ne se passait pas comme ça, il y avait d'autres personnes avant moi ! J'ai donc fait du balai pendant trois ans, mais au balai, comme j'avais 28 ans, j'ai dit je ne vais*

<sup>159</sup> Il y a de plus en plus de personnes travaillant dans des « bureaux » au détriment du travail « sur le terrain » : alors qu'en 1989, la répartition des agents entre les trois collèges était respectivement de 7,3% de cadres, 43,2% de maîtrises et 49,5% d'exécutions, celle en 2005 est de 12,5% de cadres, 58,4% de maîtrises et 29,1% d'exécutions. La proportion du collège cadre au sein de l'effectif total de l'entreprise a presque doublé tandis que dans le même temps, la proportion du collège exécution a quasiment chuté de moitié.

<sup>160</sup> Entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT.

<sup>161</sup> « Ce qui explique qu'à l'époque, il y avait un certain nombre de fonctions, que ce soit au bureau courrier, que ce soit les « garçons-nettoyeurs », qui constituait un vivier qui permettait d'employer, de recruter les gens, de les tester un petit peu, de voir ce qu'ils avaient dans le ventre et au fur et à mesure que les postes se libéraient, de les orienter » (entretien avec M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

*pas rester éternellement à balayer des WC, il faut que je pense qu'on part à la retraite à 55 ans, il faut quand même que j'aie fait mon métier, ça va bien de travailler avec des gamins de 18 ans, mais moi, j'étais plus dans mon sérieux à essayer de vite vite incrémenter cet atelier, là où j'avais fait mon test qui m'avait frappé plus que tout. Chaque fois qu'il y avait un poste, j'y allais et me faisais rétamé parce qu'il y avait plus ancien que moi ! C'est là que je ne comprenais pas trop. Et puis un jour, au bluff, j'ai souhaité rencontrer le chef du service, c'était M. C.-J. [directeur qualité aujourd'hui retraité], je lui ai demandé une audience.*

*- Écoutez Monsieur, moi je suis au balai, j'ai passé un concours de chaudronnier, les chaudronniers ils travaillent chez vous. C'est quoi ce truc ? Comment ça fonctionne cette boîte parce que je n'y comprends pas grand-chose ! Chaque fois que je fais un appel à candidature, je vois que vous prenez des gens que vous allez former comme chaudronnier, alors que moi je suis chaudronnier, j'avais mes licences de soudure dans le privé et là, vous formez des gens, il y en a un, il est boucher-charcutier, l'autre, il est jardinier !*

*- C'est comme ça, ils ont beaucoup d'expérience dans l'entreprise, ils sont de vrais gaziers, ils ont leur chance.*

*- C'est vrai que c'étaient d'excellents éléments mais ils n'avaient pas mon cursus, ils en avaient un autre. Mais à l'époque, tu embauchais un coiffeur, tu embauchais n'importe quoi, tous les corps de métiers et tu en faisais des gaziers !*

*- Quelle chance je peux avoir pour aller à l'atelier ?*

*- Pourquoi vous, vous allez à l'atelier spécialement, et pas au branchement ?*

*- Parce qu'à l'atelier, il y a des chaudronniers, c'est mon métier et j'ai envie de faire mon métier, je n'ai pas envie de faire autre chose et pousser un balai, ça me bassine un peu !*

*- À l'atelier, il y a une opportunité mais ce sera pour des gens qui ont une compétence d'ajusteur.*

*- Qu'à cela ne tienne ! Là où je travaillais, je faisais de la chaudronnerie de précision, on travaillait au dixième et en perçage au centième de millimètre ! Ça ne me gêne pas de passer un concours d'ajusteur.*

*- Chiche ! On va faire un concours d'ajusteur parce qu'on en cherche et en interne, on fait un concours.*

*Là, je me suis mis à bosser la lime, reprendre des bouquins de mon beau-frère qui était ajusteur et je me suis présenté au concours d'ajusteur et je suis arrivé premier du concours. Mais là, pareil, on a étalonné des gens, ce n'est pas un concours, ce n'est pas le premier le meilleur, c'est tous ceux qui ont réussi à avoir la moyenne, on prendra le plus ancien et il prendra le poste. Et là, ils ont pris un autre gars.*

*Ça commençait mal, et pour ma chance, trois mois après, il y a eu un autre appel d'une personne qui était au-dessus, parce qu'ajusteur, c'était un poste de base, au-dessus de l'ajusteur, qui s'en allait au BCS [Bureau Conduite Sécurité] quand ils ont mis en place le nouveau système en trois huit du BCS, un des gars avait postulé et avait été reçu. Il libérait un poste en GF4 [groupe fonctionnel catégorie 4]. J'ai dit vite, je fais cet appel parce que j'avais commencé à comprendre les rouages, ils vont prendre le plus ancien, il va y avoir la cascade, je*



vais rentrer par la cascade et là non, j'ai été pris sur le poste directement en remplacement du gars en GF4<sup>162</sup> » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »).

Le système de promotion professionnelle était donc particulièrement rigide et s'appliquait uniformément à tous les nouveaux embauchés, quelles que furent leurs compétences particulières ou leurs expériences professionnelles.

### 1. Tout vient à point à qui sait attendre...

La progression professionnelle requiert, chez les agents, patience et intégration au sein d'un collectif de travail, c'est-à-dire une « *éthique de l'attente et de la longue habitude à un service* » (De Coninck, 1995). Il n'est pas possible de « brûler les étapes » de ce qui constitue un parcours initiatique, à la fois collectif et lent, et qui s'impose à tous de manière uniforme. Dans le cadre exclusif d'une promotion interne, l'accession à un poste de rang supérieur ne peut se faire qu'à la condition d'avoir fait ses preuves au préalable dans son poste de travail. Ce sont les savoirs issus de l'expérience qui sont valorisés et reconnus comme légitimes une fois qu'ils ont été validés par les pairs plus âgés.

*« C'était ça l'esprit : il fallait avoir fait ses preuves. C'était une usine autrefois où on travaillait très dur, il y avait beaucoup de boulots et on jugeait les gens d'après ce qu'ils faisaient. On s'aidait, on se donnait des conseils, oui, il y avait cette solidarité, on se soutenait. [...] J'ai fait tout un tas de métiers, plus ou moins propres, plus ou moins fatigants et salissants, mais enfin il y avait une bonne ambiance, ce que j'avais trouvé au Gaz de Bordeaux, c'était une solidarité, une camaraderie, on se soutenait tous les uns les autres. Voyez, pas question de se faire des entourloupettes ! Il n'y avait pas les gens qui avaient les dents longues et qui voulaient passer par-dessus tout le monde, surtout qu'il y avait un principe adopté par le syndicat CGT qui était le seul syndicat à l'époque et un accord tacite avec la direction, c'est-à-dire qu'à capacité égale, on prenait le plus ancien dans les promotions ce qui fait que celui qui n'était pas ancien comme moi, il se disait ce n'est pas la peine que je me manifeste, mon tour viendra »* (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).

Le principe de l'ancienneté qui faisait qu'à capacité égale, le choix se portait sur le candidat le plus âgé, était défendu par l'unique organisation syndicale présente jusqu'au changement de statut de l'entreprise et n'était que rarement contesté par la direction qui s'en accommodait. Le fait que la quasi-totalité de l'encadrement ait été elle-même adhérente de la CGT pendant longtemps ne suffit pas à expliquer cette acceptation tacite. Plus déterminant était le fait que la progression professionnelle à l'ancienneté déterminait une « *ambiance de travail* » et un « *esprit* » parmi les agents qui étaient propices au développement de logiques coopératives entre les agents et qui permettaient de discipliner les collectifs de travail. L'âge, légitimé par l'expérience acquise, était le critère de distribution du pouvoir dans l'organisation.

*« Il y avait une hiérarchie aussi là-dedans, il y avait le premier tourneur et les autres parce qu'il y avait une petite différence. Alors, quand l'heure de la pause arrivait, en général vers 8 h 30, il arrêtait son tour et c'était le signal, c'était l'heure du casse-croûte. Il y avait le chef d'atelier qui faisait son petit tour, qui venait voir si tout se passait bien et puis quand l'heure de la pause était terminée, il remettait le tour en route et ça voulait dire : "on repart !" »* (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).

---

<sup>162</sup> Pour une explication et une présentation détaillées du système de classification des postes et de rémunération dans la branche des IEG, se reporter à l'annexe VIII, p. 592 et suivantes.

Dès lors que l'expérience et l'âge permettaient d'accumuler le capital professionnel nécessaire à la promotion, chaque agent était incité à « attendre son tour » qui ne manquerait pas d'arriver. Les rivalités personnelles et les logiques concurrentielles déterminées par la poursuite d'intérêts strictement individuels étaient ainsi neutralisées. Si elles survenaient néanmoins, elles étaient mal vues par un collectif de travail qui défendait pour chacun de ses membres une logique de progression professionnelle régulière et assurée, bien que lente. Mieux valait en effet l'assurance pour chacun d'un gain moyen et identique pour tous que de chercher seul un gain plus important mais incertain qui faisait courir le risque de perdre davantage que ce que le gain moyen et assuré aurait apporté. Le primat d'une telle rationalité coopérative était en outre renforcé par le fait que l'entreprise était « une grande famille ».

*« C'était un système qui était tellement ancré dans la maison parce que je le répète, c'était une grande famille, on savait, quand on était là, que si on travaillait correctement, notre tour viendrait. Il y avait un autre esprit aussi qui disait que, si on respectait l'ancienneté, si on nomme à un poste de contremaître ou de chef d'équipe quelqu'un qui n'en a pas pour longtemps, ça va faire une place pour d'autres, comme c'était toujours pris dans le personnel, que ça ne venait pas d'ailleurs, on avait presque intérêt à conserver cette règle qui nous permettait de passer le plus de monde possible, peut-être tardivement, mais si on disait, si on n'accepte pas cette règle d'ancienneté, que le patron dise moi je veux celui-là parce que c'est le meilleur, si c'est un type qui a encore vingt ans ou vingt-cinq ans à faire, il bloque le poste. C'était ça aussi que l'on voyait. Le passage du plus de monde possible. Comme ça, ça permettait à plus de monde d'accéder à des fonctions, même tardivement, il y en a qui ont été nommés chef d'équipe ou contremaître deux ou trois ans avant la retraite » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).*

Promotion à l'ancienneté et recrutement familial étaient ainsi liés et constituaient les pivots d'une économie organisationnelle interne basée sur la collaboration et la solidarité entre ses membres. C'est pourquoi les représentants de la CGT ont toujours veillé à leur perpétuation en combattant les logiques « dissipatives » (Prigogine, 1999) qui menaçaient l'unité et la cohésion du personnel. Leur finalité était de faire accéder le plus grand nombre possible d'agents à des postes de responsabilité. La logique collective l'emportait sur les logiques individuelles. Mais la perpétuation de la règle ne pouvait se faire qu'à la condition de son application générale et rigoureusement uniforme. L'égalité de tous les agents devant la loi syndicale était la condition de sa force mais aussi la garantie de la perpétuation du système des relations professionnelles existant. Cela supposait, en même temps que cela la renforçait, une capacité décisive de l'organisation syndicale à orienter les décisions d'entreprise.

*« Les preuves que l'on avait sur le terrain, la plupart des gens que je connais qui sont devenus cadres comme ça, il y en a qui ont fait de la formation professionnelle et tout. C'est venu comme ça : ils étaient chefs d'équipes, et après, ils sont passés contremaîtres et puis voilà, comme moi... Parce que sur le terrain, mes connaissances que j'avais acquises dans ce domaine-là ont fait que j'ai été présenté plusieurs fois par mon chef de service. [...] Ça va vous tracer l'esprit qu'il y avait au syndicat. J'étais donc responsable du syndicat, secrétaire, j'étais proposé candidat et proposé par mon chef de service pour être chef d'équipe de relèveurs. À chaque fois, le syndicat me disait : « mon vieux, il faut respecter la loi syndicale, tu n'es pas le plus ancien ! » Moi j'ai dit : « vous faites ce que vous voulez, moi je me sens capable de faire ce boulot, je suis candidat ! » En commission paritaire, au moment de discuter de mon cas, je sortais et puis quand je revenais : « Ah Monsieur L., on a le regret de vous dire qu'on a choisi untel ! » C'était la règle syndicale, je l'ai subi au moins à deux ou trois reprises, donc vous voyez l'esprit qu'il y avait ! » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité)*

## 2. « Sortir du rang »

L'application du principe de l'ancienneté offrait à la plupart des agents la possibilité d'un déroulement de carrière depuis le « *trou* » jusqu'à un poste de « chef ouvrier » ou « chef d'équipe », voire de « contremaître » pour les métiers de la filière technique. Il s'agissait là d'une trajectoire professionnelle cohérente qui donnait du sens à l'engagement professionnel qui était ainsi récompensé. D'exécutant, l'agent accédait au collège maîtrise et devenait encadrant et formateur au bout de son cycle de vie professionnelle. D'un poste de manœuvre auquel il accédait sitôt sa familiarisation avec l'entreprise accomplie en ayant occupé un poste « *au balai* », l'agent gravissait un à un les échelons de « la classification du personnel des services et des exploitations<sup>163</sup> ». Dans la filière des métiers techniques, de manœuvre, il passait ouvrier, ordinaire puis qualifié, puis chef ouvrier avant de pouvoir éventuellement prétendre à un poste de contremaître. Dans la filière administrative, la hiérarchie des postes faisait que le nouvel agent commençait sa carrière comme « garçon de bureau » ou « coursier » avant d'accéder à une fonction d'« employé » qui lui offrait la possibilité de devenir « chef de groupe » avant de pouvoir éventuellement prétendre à un poste de « rédacteur », point d'orgue d'une carrière administrative réussie et accomplie. La perspective de telles trajectoires professionnelles garantissait aux agents une reconnaissance des compétences acquises et une validation de l'expérience accumulée et leur permettait de projeter une carrière dans l'entreprise.

Au sein d'une structure hiérarchique dans laquelle chaque position était définie par des caractéristiques statutaires précises, les agents avaient la possibilité de « *sortir du rang* », c'est-à-dire d'accéder aux postes de l'encadrement, et même du haut encadrement, en développant une « *éthique de la prise de responsabilité autonome et de l'apprentissage théorique et individuel* » (De Coninck, 1995). Cette éthique restait toutefois marginale chez les agents à la fois par les efforts qu'elle imposait mais aussi par le fait qu'elle était mal vue du collectif de travail. Conférant un avantage comparatif décisif par rapport aux autres agents, le recours à la formation professionnelle était paradoxalement assimilé à une tricherie ou à une concurrence déloyale par les pairs tandis qu'il contrariait la direction contrainte de rémunérer la nouvelle qualification acquise.

*« Quand je suis rentré à la Régie, je suis entré comme aide-comptable, et je me suis dit, je me suis marié en 48, et je me suis dit : je ne vais pas rester aide-comptable le reste de mon existence. À l'époque, la formation professionnelle, c'était quelque chose qu'il fallait faire caché, parce que ce n'était pas tellement apprécié, à la fois des Directions, parce que les Directions se disaient : « s'il a quelque chose, il va réclamer », mais aussi de la part des copains qui disaient : « s'il a quelque chose, il va passer devant »... Alors j'ai suivi 5 ans de cours, de cette façon-là » (L. A., responsable syndical CGT retraité).*

En bénéficiant des offres de formation de l'entreprise ou en construisant un véritable plan de carrière en fréquentant les cours du soir sur leur temps libre, les agents pouvaient accélérer leur déroulement de carrière en acquérant des titres scolaires. De plus en plus d'agents s'engagèrent dans la voie de la formation professionnelle. C'est ce que fit par exemple M. M. lorsqu'il a repris les « *bouquins* » de son beau-frère pour préparer le

---

<sup>163</sup> Dans son titre III intitulé « Hiérarchisation, avancement, coefficients, salaires et traitements. Classification. », l'article 8 du statut du personnel des industries électriques et gazières (IEG) fixe la « classification du personnel des services et des exploitations » qui hiérarchise les « désignations d'emploi, de fonction ou de postes » en attribuant à chacune une « échelle » correspondante, Statut national du personnel des Industries Électriques et Gazières, approuvé par le décret n° 46-1541 du 22 juin 1946.

« concours interne » au poste d'ajusteur. Cet agent n'aura d'ailleurs de cesse d'utiliser stratégiquement les possibilités de formation proposées par l'entreprise pour évoluer professionnellement et accéder à un poste de « contremaître hors classe ».

*« On m'a donné la possibilité de partir en formation, alors j'ai fait Paris, j'ai fait Nantes, j'ai eu un cursus de formation. Moi, à la boîte, en formation, j'ai pris tout ce qui se présentait et là, je me suis spécialisé en métrologie »* (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »).

D'autres agents, « issus de la base », ont réussi à intégrer des postes de direction, forçant par exemple l'admiration de l'ancien DRHS qui loue les efforts et les sacrifices consentis et salue en eux de véritables entrepreneurs de leur carrière.

*« Il y a eu des gens dont deux personnes que j'estime beaucoup comme Monsieur G. ou Monsieur F. qui ont eu des postes de chefs de services, en service technique, et qui sont issus du rang, qui sont passés de monteur à chef de service. Mais il faut quand même bien noter que ces gens-là ne sont pas passés du rang comme ça par une augmentation de catégorie ! Ils ont suivi des écoles, ils se sont donnés les moyens par les cours du soir, par de l'enseignement à distance pour acquérir les connaissances d'un ingénieur ! »* (B. M., ancien DRHS)

Les contours d'un rapport singulier à la hiérarchie se dessinent à travers le recours à un recrutement interne qui valorise l'expérience acquise. Aussi longtemps que la loi de l'ancienneté était respectée, tous les agents de l'entreprise connaissaient une même socialisation professionnelle. Ils partageaient alors un système de classement des catégories et des représentations sociales qui forgeaient une mentalité particulière, un « esprit », qui leur permettait notamment d'être en accord sur la façon de jouer les désaccords.

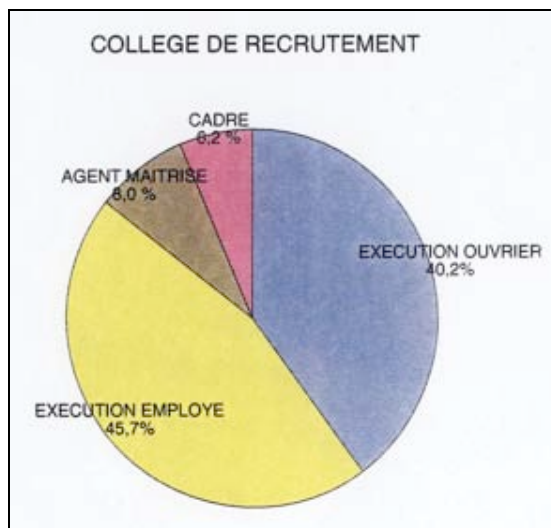
*« Tous mes collègues du GNC, du bureau de la section cadre, on avait le même esprit et le chef du personnel, il a aussi un bon esprit. [...] C'est toujours cette histoire de solidarité et ça, je pense que ça vient du fait qu'on a été formés sur place, dans l'entreprise, et à l'époque, même tous les cadres... Autrefois, tous les cadres étaient issus de l'entreprise, c'étaient tous des gens qui s'étaient formés sur le tas, à part le directeur P. qui sortait de Centrale. Donc c'était des gens qui avaient vécu avec des ouvriers, des employés, il y avait cet esprit de famille qui n'existe certainement plus maintenant »* (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).

Comme le montre le graphique 1, près de neuf agents sur dix ont été recrutés dans le collège exécution parmi l'ensemble du personnel statutaire en 1992<sup>164</sup>. Pour autant, ils ne sont plus que 40% à faire partie de ce collège au lendemain du passage en SEM (graphique 2). La moitié des agents a donc bénéficié d'une évolution de carrière à l'ancienneté en accédant au collège maîtrise et beaucoup plus marginalement au collège cadre. En effet, alors que moins d'un agent sur dix a été recruté comme maîtrise, ils sont la moitié à appartenir à ce collège en 1992. En outre, parmi les agents appartenant au collège cadre en 1992, soit un sur dix, plus de la moitié d'entre eux avaient été directement recrutés dans ce collège.

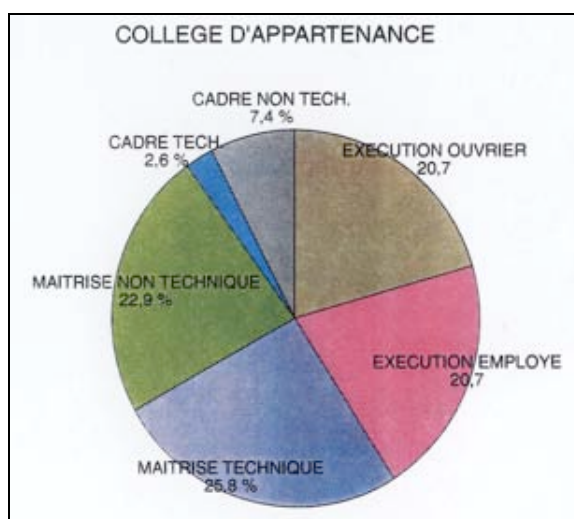
---

<sup>164</sup> Toutes les données de 1992 sont issues d'une enquête par questionnaire réalisée à la demande de la direction de l'entreprise par l'équipe du Professeur Souyris, alors responsable du Centre de Psychologie Sociale et du Travail (CEPSO) de l'Université Bordeaux II.

**Graphique 1 : Collège de recrutement des agents en 1992<sup>165</sup>**



**Graphique 2 : Collège d'appartenance des agents en 1992**



La logique de l'évolution de carrière à l'ancienneté constituait donc pour les salariés une reconnaissance de leurs compétences et leur laissait le sentiment qu'ils pouvaient construire une carrière dans leur entreprise. Compte tenu de leurs origines populaires et ouvrières<sup>166</sup>, il s'agissait pour eux d'une forme de réussite sociale et professionnelle. C'est ce que rappelle D. C., recrutée en 1992 et aujourd'hui « payeuse<sup>167</sup> » au sein du service des ressources humaines.

*« Moi, je suis issue d'un milieu très modeste, il n'y a que des ouvriers chez moi, il n'y a pas de cadres. Donc, pour dire, à GDB, je suis une qui a le mieux réussi, tu vois ? Par rapport à leurs conditions de travail à eux, moi je dis : « je suis bien ! » Je ne me plains pas, au niveau salaire, c'est raisonnable. Le matin, je n'ai pas d'états d'âme en me réveillant » (D. C., chargée d'affaires relations humaines).*

<sup>165</sup> Tous les graphiques présentant les données du questionnaire de 1992 ont été numérisés à partir du document de synthèse intitulé « Suivi qualité Relations Humaines » réalisé par le CEPSO de l'Université Bordeaux II.

<sup>166</sup> Voir à ce sujet le chapitre sur l'évolution des modes de recrutement.

<sup>167</sup> L'intitulé exact du poste de D. C. est « chargée d'affaires relations humaines ».

Le fait de travailler à GDB était donc particulièrement valorisé par les agents : en 1992<sup>168</sup>, ils sont huit agents sur dix à le percevoir « plutôt comme un avantage » (52%) ou comme « un avantage » (28%). Cette proportion est du reste la plus forte parmi les membres du collège maîtrise (84%) qui ont accédé à un poste de l'encadrement intermédiaire grâce à la reconnaissance de leur expérience professionnelle acquise. Elle est relativement la plus faible parmi les cadres (71%) dont plus de la moitié des effectifs (62%) a été directement recrutée au sortir de sa formation et ne doit donc pas sa position statutaire à la promotion interne.

Devenir un gazier, c'est-à-dire accéder à un emploi de service public, conférait un fort sentiment d'honorabilité qui permettait de se penser comme partie d'une élite populaire : « *les gens de l'EDF-GDF, c'étaient les seigneurs du prolétariat ! Ce qui est parfaitement vrai mais à cause tout simplement de la formation qu'on a eue et à cause aussi de l'héritage que nous ont laissé les vieux*<sup>169</sup> ». De tels effets sociaux et culturels de l'accès à l'emploi public ont été notamment mis en évidence par les travaux de Marie Cartier<sup>170</sup> qui explorait la diversité interne des classes populaires dans la France de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle en étudiant une administration publique « par le bas ». Cette étude sur « les facteurs et leurs tournées » a montré que le positionnement social de ces employés de La Poste qui distribuent le courrier pouvait être pensé comme celui d'une élite populaire, habité par un fort sentiment d'honorabilité et capable de se faire respecter dans les interactions de classe. F. L., « gestionnaire d'affaires juridiques » au service du « contentieux, n'hésite ainsi pas à rappeler que les gaziers (et les électriciens) se pensaient volontiers comme « *une aristocratie ouvrière* ».

Cette estime professionnelle fortement valorisée chez les gaziers est indissociablement liée à la conscience d'avoir hérité d'un patrimoine dont la richesse matérielle, technologique et culturelle s'est construite au fil des générations et qu'il leur appartient de transmettre à leur tour. Un arrière petit-fils de gazier se souvient, comme s'il en avait été lui-même contemporain, de l'arrivée du chauffage au gaz dans la maison de son grand-père qu'il a lui-même habité et qui était alors un signe d'appartenance aux milieux plus favorisés.

« *J'ai plus été bercé avec l'environnement géographique et la combustion, cette énergie qui permet à tout le monde enfin d'avoir chaud, enfin d'accéder à un degré de confort qui n'était pas réservé autrefois à cette classe sociale. Et quelque part, rien que le fait d'accéder à ce niveau de confort, c'est déjà une évolution énorme, c'est déjà presque un changement de classe sociale parce que, dans le quartier, on a une maison qui est confortable, et ça, pour l'époque, tout le monde n'a pas un chauffe-eau, ni une douche ou une baignoire. [...] Déjà le grand-père n'avait plus ce souci et ça c'est une grosse évolution* » (C. J., chargé d'affaires 1<sup>e</sup> degré).

Les progrès économiques des industries électriques et gazières étaient alors synonymes d'avancées sociales et matérielles<sup>171</sup> pour ses agents à tel point que le gazier était

---

<sup>168</sup> Question 2-11 du questionnaire de 1992 (Q92/Q2-11) : « Estimez-vous que les promotions à Gaz de Bordeaux (nominations ou reclassements ou avancements) sont ? »

<sup>169</sup> Entretien avec F. L., « assistante de direction gestionnaire d'affaires juridiques », service du « contentieux ».

<sup>170</sup> Cartier M., *Des facteurs et leurs tournées. Une élite populaire dans la France de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle*, thèse de sociologie sous la direction de F. Weber, 2002, publiée sous le titre *Des facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte, 2003.

<sup>171</sup> Au cours des entretiens réalisés, mais aussi à l'occasion de conversations plus informelles, de nombreux agents m'ont cité cette phrase qu'ils attribuaient tous à Marcel Paul, ouvrier devenu ministre de l'industrie du Gouvernement provisoire qui fit voter la loi de nationalisation de l'énergie du 6 avril 1946 : « *Il n'y a pas de progrès économique sans progrès social* ».

devenu, en même temps qu'il se vivait, comme « *l'ambassadeur d'une forme d'entreprise idéale. [...] Il représente quelque part une force vivante !*<sup>172</sup> »

### 3. La situation au moment du passage en SEM

Jusqu'au changement de statut de l'entreprise, les évolutions de carrière se faisaient à l'ancienneté. Cependant, bien que les trajectoires professionnelles soient sécurisées, les déroulements de carrières étaient lents. En 1992, ce sont 86% des répondants au questionnaire qui estiment que les promotions à GDB<sup>173</sup>, c'est-à-dire les nominations, reclassements ou avancements, étaient « plutôt lentes » (51%) ou « lentes » (35%), et 79% qui estiment leur déroulement de carrière<sup>174</sup> « plutôt lent » (52%) ou « lent » (27%). De plus, bien que toutes les nouvelles recrues étaient obligées de passer par un parcours initiatique, toutes n'accédaient pas à l'encadrement intermédiaire et au collègue maîtrise. Les perceptions du système de promotion professionnelle étaient donc différentes selon la tranche d'âge. Les 40/49 ans se distinguaient des autres classes d'âge par le fait qu'ils étaient plus de un sur cinq à estimer les promotions « rapides » (3%) ou « plutôt rapides » (18%) et plus de un sur quatre à estimer leur déroulement de carrière « rapide » (1%) ou « plutôt rapide » (25%). Par contraste, les plus de 50 ans sont deux fois moins nombreux à estimer les promotions « rapides » (0%) ou « plutôt rapides » (11%) et plus de quatre sur cinq à considérer leur déroulement de carrière comme « plutôt lent » (52%) ou « lent » (29%).

Les moins de 30 ans ont en revanche une perception de l'évolution de leur situation professionnelle qui se rapproche de celle des 40/49 ans. De plus, ils partagent avec leurs aînés quarantenaires une « *appréciation positive pour ce qui concerne les relations dans le système hiérarchique*<sup>175</sup> ». Les 30/39 ans, quant à eux, partagent avec leurs collègues de plus de 50 ans une insatisfaction de leur situation professionnelle. Alors que les moins de 30 ans peuvent encore nourrir les espoirs d'un déroulement de carrière « rapide », les 30/39 ans ne sont pas assurés de pouvoir avoir un déroulement de carrière aussi favorable que leurs aînés, d'autant qu'ils sont soumis à la pression des jeunes recrues. Les plus de 50 ans, en revanche, sont en mesure de faire le bilan de leur carrière en arrivant en fin de cycle de vie professionnelle et ce sont près de trois agents sur quatre (72%) de cette classe d'âge qui n'ont pas de « *responsabilités d'encadrement*<sup>176</sup> ».

La situation des 40/49 ans se démarque alors par le fait qu'elle est la seule classe d'âge dont la majorité des membres (53%) a des « *responsabilités d'encadrement* ». Ses membres sont également ceux qui perçoivent la formation professionnelle la plus positivement, en termes de *bilan* (Q92/Q2-05) des formations suivies, perçues comme *utiles* (Q92/Q02-06) et *correspondant le mieux au poste occupé* (Q92/Q2-03), et en étant ceux où l'on trouve le plus de personnes ayant suivi *plus de trois sessions* de formation au cours des cinq dernières années (Q92-Q2-07) et dont *les demandes de formation ont été satisfaites* en totalité ou en partie (Q92/Q2-10)<sup>177</sup>.

<sup>172</sup> Entretien avec C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>e</sup> degré.

<sup>173</sup> Question 3-11 du questionnaire de 1992 (Q92/Q3-11) : « Globalement, le fait de travailler à Gaz de Bordeaux est pour vous ? »

<sup>174</sup> Question 2-14 du questionnaire de 1992 (Q92/Q2-14) : « Estimez-vous que votre déroulement de carrière a été ? »

<sup>175</sup> « Suivi qualité Relations Humaines », Compte-rendu de l'étude réalisée en 1992 : 1<sup>e</sup> phase, p. 31.

<sup>176</sup> Question 2-31 du questionnaire de 1992 (Q92/Q2-31) : « Avez-vous des responsabilités d'encadrement (des personnels directement sous votre responsabilité) ? »

<sup>177</sup> « Suivi qualité Relations Humaines », Compte-rendu de l'étude réalisée en 1992 : 1<sup>e</sup> phase, p. 31.

Cette logique de l'évolution de carrière à l'ancienneté contribuait à produire une organisation stable dans laquelle les trajectoires professionnelles étaient sécurisées, les compétences acquises reconnues et l'expérience valorisée. Elle renforçait ainsi une structure hiérarchique au sein de laquelle chaque position était légitimée et se trouvait définie en fonction de caractéristiques statutaires précises (diplôme, ancienneté, mérites) dans le cadre d'une organisation par fonction.

L'encadrement était « *issu de la base* », ses membres ayant profité des offres de formation interne ou ayant construit stratégiquement un plan de carrière en acquérant des titres scolaires dont ils connaissaient le rendement sur le « marché interne » (Gautié, 2004) des promotions de l'entreprise. Les agents savaient ainsi devoir leurs carrières aux possibilités offertes par l'entreprise, ce qui créait chez eux à la fois un sentiment d'appartenance mais aussi un sentiment de loyauté plus fort que chez des diplômés directement recrutés au sortir de leur école.

Compte tenu du rôle déterminant de l'expérience dans l'accumulation de capital professionnel nécessaire à la promotion, les jeunes recrues devaient passer par un parcours réglé par des étapes précises et les carrières étaient lentes. En contrepartie, les déroulements de carrière étaient réguliers et dépendaient de l'ancienneté, ce qui poussait chaque agent à « *attendre son tour* » avant d'être récompensé de ses efforts. Ce système de promotion professionnelle favorisait la coopération et la solidarité entre ses membres en n'envisageant pas l'autre comme un concurrent. Le travail se faisait alors dans une bonne ambiance, quasi fraternelle : « *Quelque part, on devait tout à cette fraternité. [...] Quand on te parlait de ceux qui étaient avant, c'étaient des gens d'une estime et d'une compétence que même aujourd'hui j'ai du mal à comprendre, c'étaient des dieux vivants !*<sup>178</sup> ». Mais le travail était aussi organisé de manière « traditionaliste ». Toute innovation était alors suspecte et suscitait d'abord un sentiment de méfiance et d'appréhension. « *Il y avait effectivement une certaine appréhension vis-à-vis de tout ce qui était nouvelle technologie et évolution des habitudes de travail ; on était, et on tenait à rester, sur des principes éprouvés qui avaient fait leurs preuves*<sup>179</sup> ». Les règles et la routine paraissaient alors avoir avant tout une fonction protectrice (Crozier, 1971).

Au tournant des années 1990, de nouvelles orientations économiques, réglementaires et techniques vont contraindre l'activité à se transformer rapidement. La nouvelle direction qui se forme alors a pour tâche de moderniser la régie. Son premier « *acte fondateur*<sup>180</sup> » est de transformer le statut juridique de l'entreprise afin de lui permettre de « *s'adapter au monde qui l'entoure*<sup>181</sup> ». Mais réussir un tel changement nécessite de « *passer d'une mentalité de monopole obligé à une entreprise de prestataires de services de service public* » en mettant « *en avant les besoins clients et les contraintes de [son] environnement professionnel qui*

---

<sup>178</sup> Entretien avec C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>e</sup> degré.

<sup>179</sup> Entretien avec D.G., directeur des services techniques.

<sup>180</sup> « *L'un des premiers actes fondateurs, après la constitution de la SEM, ça a été de revoir l'organisation des services techniques* », entretien avec D.G., directeur des services techniques.

<sup>181</sup> « *La finalité, essentiellement, c'est de réduire les incertitudes, j'ai toujours estimé que la culture était la condition sine qua non de la perception des changements environnementaux et une entreprise doit essentiellement s'adapter au monde qui l'entoure. Chez nous, c'est encore plus important, puisque c'est le client qui doit faire l'organisation et non l'organisation qui doit s'imposer au client. C'est ça les bases de ma révolution « culturelle ». Alors passer d'une mentalité de monopole obligé à une entreprise de prestataires de services de service public avec toutes les qualités de sécurité, juste prix et équité, c'est ça, la révolution culturelle que j'ai pu faire à Gaz de Bordeaux* » (entretien avec G.M.-J., ancien directeur général).



*étaient en forte évolution*<sup>182</sup> ». Son ampleur est telle qu'il s'agit d'accomplir une véritable « *révolution culturelle* » dont le succès passe par « *l'adhésion des agents au changement*<sup>183</sup> ». Mais placer le client au centre de l'organisation doit aussi devenir une opportunité pour chaque agent de développer ses propres compétences et de se réaliser de manière autonome en s'affranchissant du poids des déterminants collectifs internes.

## II. De nouvelles règles de promotion professionnelle

Le « défi » de la nouvelle direction qui se forme alors autour de la personne de celui qui n'est encore que le directeur général adjoint est de réussir le changement d'une « *entreprise monolithique, municipale, gérée par des puissances publiques*<sup>184</sup> » en orientant « *toute l'entreprise vers le client*<sup>185</sup> ». La transformation du statut juridique de l'entreprise en société d'économie mixte (SEM) permet alors à la direction d'« *enclencher la mise en place de nouvelles méthodes et [de] transformer effectivement l'entreprise [car] on a eu, à ce moment-là, les moyens de revoir complètement l'organisation. [...] Pour la première fois, des actionnaires externes avaient voix au chapitre et pouvaient infléchir la politique de l'entreprise*<sup>186</sup> ».

De nouvelles règles de gestion et d'organisation du travail vont alors être mises en œuvre en l'espace d'un temps très court sitôt le changement de statut juridique effectif. La régie était une organisation gérée selon un mode « politico-administratif » qui présentait de nombreux traits distinctifs d'une bureaucratie. Et notamment une prépondérance des règles impersonnelles et leur rôle de protection individuelle ou collective, une influence des groupes professionnels et des structures syndicales sur l'individu, une centralisation des décisions et une « résistance au changement » (Crozier, 1971, 1995). Malgré son caractère particulier de *bureaucratie humanisée* (Cartier, 2003), son processus de transformation ne pouvait alors se faire que par crise, comme l'ont montré les travaux de M. Crozier (Crozier, 1971). Un agent, rappelant opportunément l'étymologie grecque du terme « crise », parle ainsi d'« *une transition très rapide, brutale, très mal vécue*<sup>187</sup> ».

Dès lors que le fait de « *passer de régie en SEM, ça supposait un changement lourd, d'autant plus que le changement se faisait sur des bases d'organisation, de gestion générale, de gestion économique, de gestion financière et de gestion humaine*<sup>188</sup> », la poursuite de politiques concurrentielles par l'entreprise imposait la mise en place de nouveaux dispositifs d'organisation du travail et de mobilisation du personnel. Compte tenu du « *traumatisme* » qu'a créé chez le personnel cette évolution, finalement votée en conseil municipal malgré l'opposition de la quasi-totalité d'un personnel mobilisé pendant dix-huit mois de conflit

---

<sup>182</sup> « *On a simplement mis en avant les besoins clients et les contraintes de notre environnement professionnel qui étaient en forte évolution* », entretien avec D.G., directeur des services techniques.

<sup>183</sup> « *Toutes ces évolutions des métiers ont progressivement entraîné l'adhésion des agents au changement* », entretien avec D.G., directeur des services techniques.

<sup>184</sup> Entretien avec D.G., directeur des services techniques.

<sup>185</sup> « *En somme, j'ai orienté toute l'entreprise vers la finalité du client et non du marché car c'est le client qui soutient le marché* », entretien avec G.M.-J., ancien directeur général.

<sup>186</sup> Entretien avec D.G., directeur des services techniques.

<sup>187</sup> Entretien avec C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>er</sup> degré.

<sup>188</sup> Entretien avec B. M., ancien DRHS.

quotidien et intense<sup>189</sup>, l'enjeu pour la direction était de réussir à « *entraîner l'adhésion des agents au changement* » afin d'en garantir le succès.

« *C'était une évolution et le personnel craignait beaucoup cette évolution. Ce qui a justifié des oppositions au moment de la transition, mais je dirais qu'une fois cette évolution concrétisée, le personnel s'est rendu compte que la constitution de la SEM apportait justement ce déblocage dont je vous ai parlé et que l'entreprise évoluait énormément au niveau des métiers, au niveau de la prise en compte de son environnement avec des ambitions les plus en pointe. [...] Ça a permis aux agents de retrouver une motivation et on l'a bien constaté avec l'évolution de beaucoup de métiers, tant dans le domaine technique, administratif, informatique, où pour ce dernier, on a mis en place un système d'informations qui a beaucoup changé les habitudes au sein de Gaz de Bordeaux. [...] Et toutes ces évolutions des métiers ont progressivement entraîné l'adhésion des agents au changement* » (D.G., directeur des services techniques).

La profondeur des changements nécessite donc de faire adhérer les agents à ce nouveau projet d'entreprise en modifiant les règles de la promotion professionnelle. Les modernisateurs vont alors insister sur les défauts d'une promotion à l'ancienneté qui étouffait l'expression des capacités individuelles en ne les reconnaissant pas au niveau de leur contribution effective. En récompensant désormais ceux qui allaient être les moteurs du changement, les nouvelles règles de la promotion professionnelle vont contredire l'idée que la maîtrise technique vient avec l'expérience et l'ancienneté. La régularité lente et le caractère linéaire des évolutions de carrière vont alors être remis en cause par une refonte importante des métiers dans le cadre d'une démarche d'identification des compétences professionnelles. Mais les progressions de carrière vont surtout être déterminées par le développement d'une ambiance concurrentielle de « lutte des places » (De Gaulejac, Taboada Léonetti, 1994) qui s'est radicalisée au fur et à mesure de la diminution régulière et importante des effectifs.

### 1. Le départ des anciens

La promotion de l'individu et de ses compétences personnelles, l'encouragement à l'ouverture, à l'autonomie et à la prise de responsabilité nécessitaient que les agents se libèrent de « *tous ces liens qui le contraignent et l'empêchent de se libérer et de devenir un "vrai" individu, sans autres obligations que celles qu'il s'est données lui-même*<sup>190</sup> ». Au sortir d'un conflit de dix-huit mois au cours duquel s'était renforcée l'identité collective d'un personnel entré en résistance, la « longue marche » modernisatrice dans laquelle la nouvelle équipe de direction s'était engagée devait s'appuyer sur l'émergence d'un nouveau type d'identité personnelle. En effet, au cours de ce conflit fondateur, s'était créée une ligne de partage entre le « nous » d'un personnel uni et le « eux » des modernisateurs qui composaient la nouvelle équipe resserrée de direction. Car le conflit avait été non seulement l'occasion de se battre contre le projet de création de la SEM, mais s'était également révélé un moyen de souder et d'unir les agents entre eux : « *on avait mené cette lutte, elle nous a tous soudés, on a perdu et on l'a eu amer*!<sup>191</sup> ». « *Être contre la SEM* » est alors devenu le pivot d'une identité renouvelée du gazier qui n'était plus ce travailleur sale et épuisé des fours dans l'imaginaire collectif. Il était désormais celui qui avait fait l'expérience d'un processus

---

<sup>189</sup> Une analyse détaillée de ce conflit fondateur qui ouvre la période d'étude de notre recherche sera proposée dans le chapitre ultérieur consacré à l'évolution des relations professionnelles.

<sup>190</sup> Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992, p. 83 de l'édition électronique téléchargeable à partir du site « les classiques des sciences sociales » à l'adresse : [http://classiques.uqac.ca/contemporains/godbout\\_jacques\\_t/esprit\\_du\\_don/esprit\\_du\\_don.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/godbout_jacques_t/esprit_du_don/esprit_du_don.html).

<sup>191</sup> Entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité ».

« d'individuation<sup>192</sup> » à travers une entreprise collective, et notamment à travers sa contribution à l'aspect fondamentalement inventif, créatif et festif qui caractérisa les formes d'action et de protestation de ce mouvement contestataire<sup>193</sup>. Chaque agent avait alors une place unique au sein de la société des gaziers, que l'on peut envisager, à la suite de J. Godbout « *dans la perspective du don [comme] un réseau constitué de la somme des relations uniques que chaque membre entretient avec les autres*<sup>194</sup> ».

Les modernisateurs vont alors favoriser le développement d'une nouvelle identité individuelle concurrente en recrutant « *des hommes de devenir et de transformations et de mutations*<sup>195</sup> », mais aussi en organisant de nombreux départs en « inactivité de service<sup>196</sup> », c'est-à-dire en retraite anticipée. « *On a fait partir des pans entiers de cette culture, les grands porteurs d'eau*<sup>197</sup> », se souvient un ancien élu CGT. Avec ces départs, la direction se séparait des éléments qui avaient été moteurs de la contestation et qui menaçaient de contaminer les jeunes recrues au moment où elle cherchait à fédérer les énergies derrière son projet d'entreprise. Elle signait là sa volonté de réguler et d'institutionnaliser la conflictualité sociale afin d'éviter ses manifestations les plus radicales qu'elle venait d'affronter et son empiètement sur les prérogatives redéfinies d'une hiérarchie elle-même en recomposition.

*« Parce que moi, j'ai connu des actions très fortes... Quand G. M.-J., en aparté, a pris le pouvoir et ses fonctions de Directeur Général, il y a eu une grève monumentale à laquelle, j'avoue, j'ai participé. À cette époque-là, je venais juste de prendre mes fonctions avec M. C.-J., c'était donc en 1990, juste avant le changement de statut... on a investi le deuxième étage et les plus gros malabars des services techniques ont pris son bureau, son mobilier... l'ont monté dans un fourgon et ont été le déposer dans le jardin de la Mairie de Bordeaux ! Là, aujourd'hui, c'est plus possible, c'est plus concevable ! Parce qu'en plus, il y avait des gars des équipes des services techniques qui étaient immenses et il ne fallait pas trop les échauffer ni les chatouiller sous les bras parce qu'ils te mettaient une baffe vite fait... Souvent j'ai vu [le directeur des services techniques de l'époque] pris au collet et il n'en menait pas large non plus ! Donc il y a eu des trucs comme ça, assez forts, donc : « on n'en veut pas, gardez-vous le ! » Maintenant, c'est des petites grèves de ci - de là, il n'y a plus, je pense, non plus, cette cohésion... Ce changement de statut et l'arrivée de M. G. M.-J. et tout ça... Et puis aussi, le départ de beaucoup avec tous ces départs anticipés... Ils ont épuré tous ces ouvriers qui étaient un peu*

---

<sup>192</sup> Nous entendons l'individuation, à la suite de S. Le Lay, comme « *développement de l'individualité, comme source humaine d'autonomie passant progressivement d'une dépendance marquée à l'égard des forces intégratives holistes à une interdépendance plus grande entre ces différents niveaux d'intégration* », in Le Lay S., « Individuation, individualisation, atomisation. Malentendus de classes », *Mouvements*, 2003/2, n° 26, p. 27-32. On pourra également consulter à ce sujet l'ouvrage de L. Dumont, *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris, Seuil, 1983.

<sup>193</sup> Comme le fera apparaître l'analyse détaillée du conflit autour du passage en SEM dans le chapitre consacré à l'évolution des relations professionnelles dans l'entreprise.

<sup>194</sup> Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *op. cit.*, p. 83.

<sup>195</sup> Entretien avec G.M.-J., ancien directeur général.

<sup>196</sup> Le statut du personnel des Industries Électriques et Gazières (IEG), « *à l'origine, a été fait pour assurer la continuité de services de l'énergie, parce que ce n'est pas que des avantages, on a quand même des charges qui nous incombent !* » (M. M., cadre informatique). Il confère donc des droits mais aussi des devoirs à ceux qui en bénéficient. Parmi ces devoirs, un agent inactif peut être rappelé par l'entreprise en cas de besoin exceptionnel. Ainsi, lors de la tempête de décembre 1999, de nombreux agents en « inactivité de service » furent mobilisés pour faire face à la situation d'urgence. L'état de pensionné ou de retraité des IEG est ainsi qualifié « d'inactivité de service » car « *il n'y a pas de retraité dans le langage EDF-GDF* », comme le rappelle l'ancienne assistante sociale de l'entreprise.

<sup>197</sup> Entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité ».

*revendicatifs et tout ça, et moteurs dans les actions... Il n'y a plus de mouvement très fort* » (D. M., secrétaire de direction, « Mission Qualité Sécurité »).

Sitôt le changement de statut effectif, la direction a favorisé des « *vagues de départs à la retraite qui ont quand même constitué le départ des troupes actives et même très activistes du syndicat. Tu n'avais qu'à siffler, ils étaient là ! Donc ceux-là partant, il y a des wagons entiers qui sont partis, ce n'était que des adhérents de la CGT !*<sup>198</sup> ». Mais en « *épurant* » les agents les plus contestataires qui étaient aussi les plus expérimentés, la direction se séparait d'une certaine façon de travailler qui devenait incompatible avec les nouveaux impératifs productifs. En effet, le jeu des relations humaines qui caractérisait l'ambiance familiale de la régie l'emportait sur l'objectif instrumental d'efficacité (Crozier, 1971). Les sanctions ou récompenses distribuées ne s'appuyaient pas sur les résultats, et donc sur une forme de contractualisation des rapports sociaux et hiérarchiques, mais prenaient toute leur signification à l'intérieur d'un circuit de l'altérité où le rapport entre les personnes (« l'échange non marchand ») prédominait sur le rapport entre les choses<sup>199</sup> (« l'échange marchand ») selon J. Testard. Dans un tel « système de don », « *plus une personne a de liens, plus elle devient « individualisée », plus elle augmente son individualité*<sup>200</sup> ». À l'opposé, la direction avait besoin comme vis-à-vis d'« individus dépersonnalisés » (Gouldner, 1989) pour réussir la modernisation de l'organisation. Le départ des anciens lui a alors permis de hâter la généralisation d'une contractualisation des rapports sociaux. La relation à l'autre sera désormais placée sur le registre de l'échange contractuel entre un client et un fournisseur de biens et services. Ce registre deviendra d'autant plus dominant que celui du « don<sup>201</sup> » et du partage, qui subordonne la poursuite d'intérêts matériels et individuels à l'obligation de coopérer et introduit la valeur du lien qui importe plus que le bien (Caillé, 2005), a été marginalisé au fur et à mesure du départ de ceux qui incarnaient ces « valeurs » qui faisaient « système ». C'est donc la « norme de réciprocité » (Gouldner, 1960), en tant que norme sociale qui garantissait jusque-là la stabilité de ce « système social », mais plus encore en tant que l'une « *des “principales composantes” universellement présentes dans les codes moraux*<sup>202</sup> » qui a été fragilisée. Au final, tout se passe comme si la nouvelle entreprise qui remplaçait la régie, sacrifiant le caractère unique de chaque membre de cette grande famille sur l'autel des besoins de son fonctionnement, développait en compensation une rhétorique individualiste et méritocratique.

*« Ça c'était avant, la régie comme une grande famille... C'était la régie d'avant où le boulot se faisait dans une ambiance un peu bon enfant... Ça, ce sont les anciens qui nous en parlaient, ils disaient qu'ils se dépêchaient, ils faisaient le boulot vite fait le matin, et puis l'après-midi, c'était beaucoup plus en dilettante, les petits repas... C'était trop, peut-être, de dilettante, si on peut dire, si on compare le travail aujourd'hui, quand même, ce n'est pas sérieux ! Mais ça a*

---

<sup>198</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndicale CGT retraité.

<sup>199</sup> « *Dans l'échange marchand ce sont les rapports entre les choses qui commandent la relation échangiste. Dans l'échange non marchand ce sont les rapports personnels d'amitié qui prédominent sur la relation échangiste* », Testard A., « Échange marchand, échange non marchand », *Revue française de sociologie*, 2001/4, vol. 42, p. 736.

<sup>200</sup> Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *op. cit.*, p. 83-84.

<sup>201</sup> J. Godbout propose de qualifier de « don » « *toute prestation de bien ou de service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes. [...] Le don [est] ainsi caractérisé comme mode de circulation des biens au service du lien social* », in Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *op. cit.*, p. 28.

<sup>202</sup> Lacam J.-P., « "The Norm of Reciprocity". Contribution d'A. W. Gouldner à l'histoire de la sociologie américaine », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 1992/1, Vol. 8, p. 160. Traduction de « The Norm of Reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, 1960/2, vol. 25, p. 161-178.

*bien changé... La culture, elle a été balayée !* » (D. C., « chargée d'affaires relations humaines » au service des ressources humaines)

Entre 1992 et septembre 2005, ce sont 451 agents qui sont partis en « inactivité de service » et 273 qui ont été embauchés (tableau 1). Le taux de remplacement pour la période a donc été d'à peine plus de 60%, ce qui a permis à l'entreprise de « maîtriser » ses frais de personnel, c'est-à-dire de les faire légèrement diminuer au cours de la période.

**Tableau 1 : Évolution de l'emploi depuis 1992<sup>203</sup>**

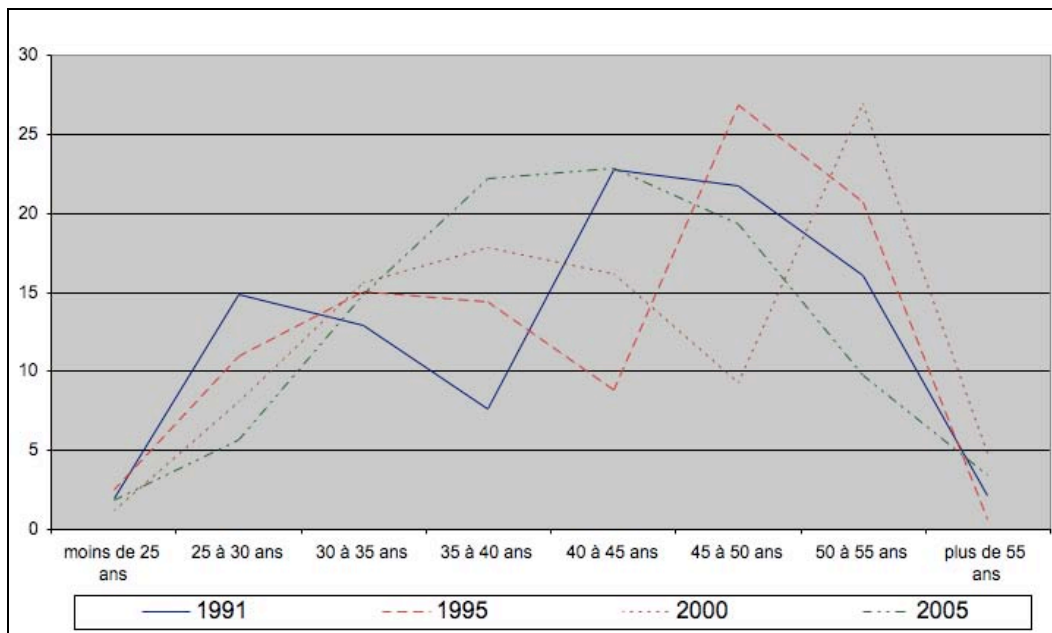
Années	Effectifs	Embauches (mutations, réintégrations)				Départs (mises en inactivité, mutations, congés sans solde)				Taux de remplacement
		Cadres	Maîtrise	Exécution	Total	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total	
1992	667									
2005	489									
Total 1992/2005	-178	34	58	181	273	66	257	128	451	60,5%

Un document à usage interne, intitulé « Panorama et bilan synthétiques de 10 ans de politique sociale 1992-2002 », précise à ce propos : « *Plusieurs facteurs ont favorisé l'évolution de la masse salariale : d'une part la volonté de la Direction de rationaliser quantitativement l'emploi au regard du contexte général, ce qui a induit une baisse du nombre d'agents durant ces deux dernières années ; et d'autre part le fait que la pyramide des âges et diverses mesures ont permis, après de nombreux départs à la retraite, de réaliser des embauches de jeunes agents, le coût du travail des jeunes agents étant naturellement moins élevé que celui des plus anciens (au regard des échelons d'ancienneté et du Niveau de Rémunération (NR))<sup>204</sup> ».*

<sup>203</sup> Les données sont issues d'un tableau éponyme extrait d'un document intitulé « Bilan DRHS. Plan d'action GDB 2002/2006. Niveau de réalisation et d'avancement des actions », présenté lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2006.

<sup>204</sup> « Panorama et bilan synthétiques de 10 ans de politique sociale 1992-2002 », document à usage interne à la DRHS, p. 6.

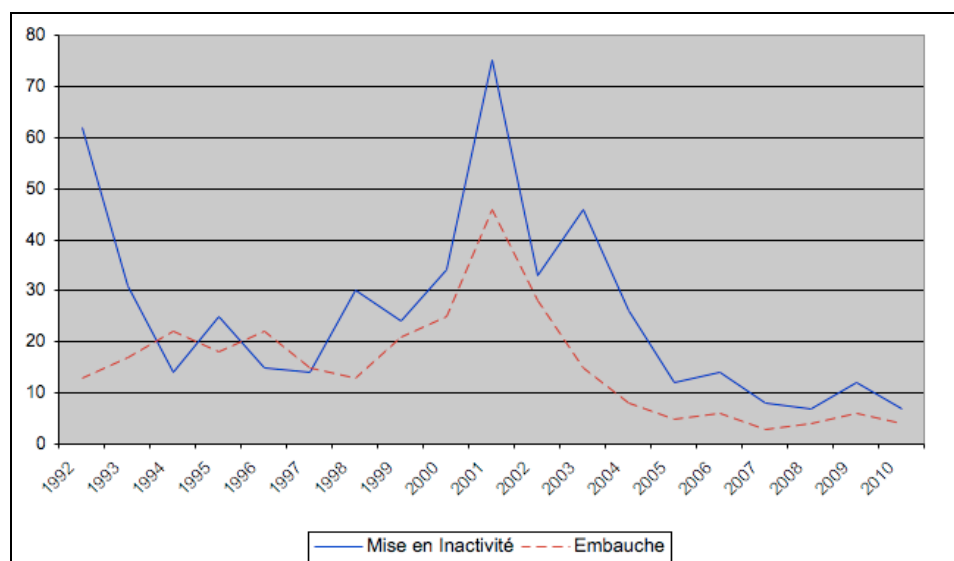
**Graphique 3 : Répartition de l'effectif par tranches d'âge depuis 1991  
(exprimée en pourcentages)**



Le document de la DRHS précise en outre que 379 des 451 départs enregistrés au cours de la période 1992-2005 étaient des départs en inactivité et que parmi ceux-ci, 93 étaient des « départs anticipés en mise en inactivité » qui sont intervenus lors de la seule période 2001-2004<sup>205</sup>. Ils correspondent à deux vagues importantes de départs suite à l'adoption de deux « mesures » successives au niveau de la branche des industries électriques et gazières. La première dite « mesure 53/37,5 », adoptée en 2001, ouvrait droit au départ à partir de 53 ans et après 37,5 ans de service. La seconde, appelée « mesure 50/25 », permettait des départs à partir de 50 ans après un minimum de 25 ans de service et fut adoptée en 2003. Ce furent 73 agents en tout qui partirent en bénéficiant de la première mesure entre 2001 et 2004 et 20, en bénéficiant de la seconde entre 2003 et 2004. Ces mesures n'ouvraient pas droit dans la majorité des cas à une pension de retraite à taux plein, mais prévoyaient en contrepartie des indemnités de départ incitatives.

<sup>205</sup> « Panorama et bilan synthétiques de 10 ans de politique sociale 1992-2002 », *op. cit.*, p. 13.

**Graphique 4 : Évolution des embauches et des mises en inactivité depuis 1992<sup>206</sup>**



Des mesures similaires avaient, dès les lendemains du changement de statut juridique de l'entreprise, permis le départ anticipé de nombreux agents. G. J., alors secrétaire CGT du comité mixte à la production<sup>207</sup> (CMP) se souvient des conditions de leur application.

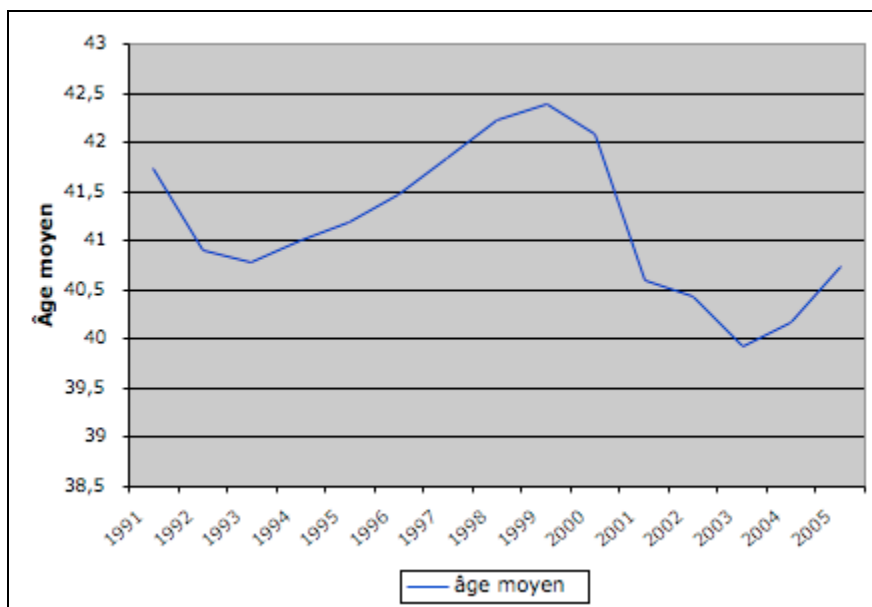
« Le rejet de la SEM, c'était le rejet de la privatisation, on a très vite compris qu'on allait passer d'une régie municipale à une entreprise de droit privé et même s'il y avait 52% à la mairie de Bordeaux, capital public, même s'il y avait Gaz de France à 16%, même s'il y avait Elf à 16%, il y avait les 16% pour Esys-Monteney qui ne pesaient pas lourd en apparence mais la loi, c'était 100% pour le profit. On ne s'est pas trompé. Dès que la SEM a été mise en place le 1<sup>er</sup> juillet 1991, dans la foulée, il y a eu 62 suppressions d'emplois. Les gens partaient, ils avaient 75% (de leur salaire). À 51, 52, 53 ans, ils partaient. On en a même rattrapé : « Tu vas partir avec ce que tu gagnes, tu sais que tu ne vas plus avoir rien à la retraite ? Tu vas demander un avancement avant de partir ! » Alors on a tiré des avancements en veux-tu en voilà ! On arrangeait les retraites aux gens de 500 francs par mois, alors qu'ils partaient comme ça ! » (G. J., responsable syndical CGT retraité)

Les nombreux départs en inactivité qui ont immédiatement suivi le changement de statut de l'entreprise en 1991, de même que ceux qui sont intervenus après les deux mesures incitatives de 2001 et 2003, ont permis à chaque fois un rajeunissement du personnel comme le montre le graphique 5.

<sup>206</sup> Ce graphique a été construit à partir des données extraites du « Bilan DRHS », *op. cit.*. À partir de 2006, il s'agit de projections liant données sociales d'entreprise et objectifs de direction.

<sup>207</sup> Le statut du personnel des IEG, dans son article 33 intitulé « Comités mixtes à la production », en définit ainsi ses missions : « Pour étudier et présenter toutes les suggestions visant à améliorer le rendement du travail, ainsi que les conditions de fonctionnement des services et à réaliser des économies de tous ordres. Il est institué des comités mixtes à la production dans le cadre de chaque service et exploitation ». Il est composé paritairement de membres de la direction et de représentants élus du personnel et est présidé, à Gaz de Bordeaux, par le directeur général de l'entreprise.

**Graphique 5 : Évolution de l'âge moyen depuis 1991**



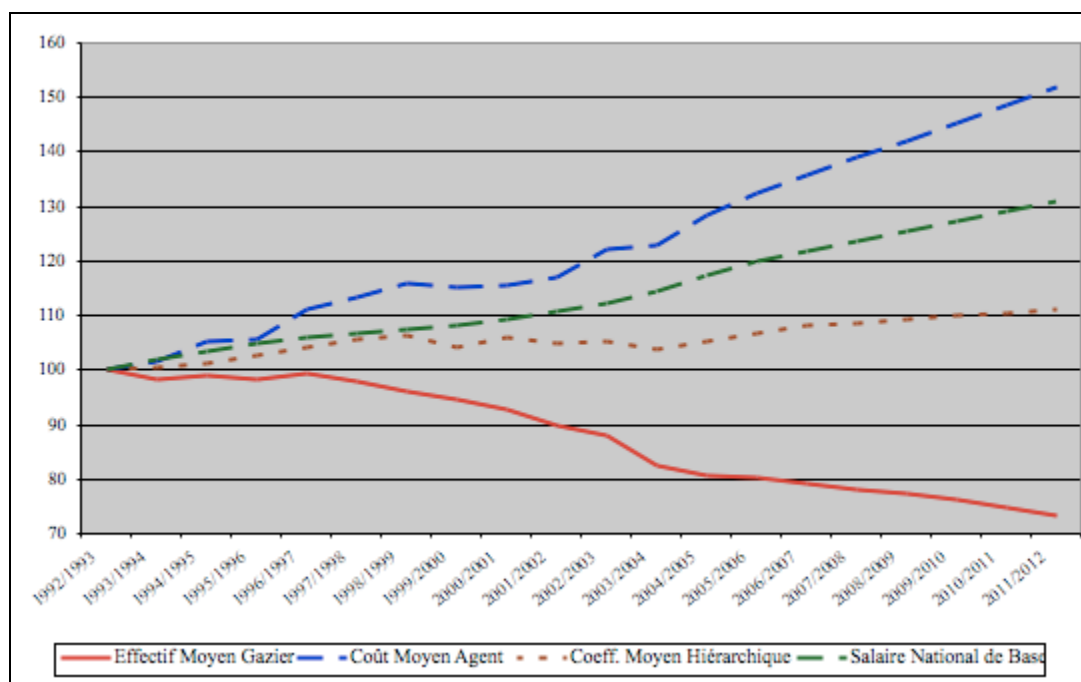
Mais ces vagues de départs en retraite anticipée conjuguées à un important rajeunissement du personnel ont d'abord permis à la direction de maîtriser la masse salariale de l'entreprise. Il s'agissait là de l'objectif principal que l'ancien DG avait assigné à l'ancien DRHS lors de son recrutement en 1992.

*« En 1991, on sortait de la régie, il fallait créer une SEM, il fallait mettre de l'ordre, il fallait entamer des politiques sur les effectifs, il fallait qu'on atteigne ce que l'on a atteint. [...] Les objectifs, ils ont été tacites. Quatre dossiers, l'organisation, l'informatique qui sous-tend aussi le reste, la réduction d'effectifs, la maîtrise de la masse salariale. Pratiquement, l'objectif c'était masse salariale à francs courants inchangés sur dix ans et puis la mutation culturelle. Voilà les quatre objectifs. Mais c'était non écrit, ça m'a été dit » (B. M., ancien DRHS).*

Le graphique 6, construit à partir des données du « Bilan DRHS » présenté en Conseil d'administration trois mois avant le départ du DRHS en mai 2006, décrit l'évolution des principaux indicateurs retenus par la direction pour évaluer son action. En mettant en relation une donnée exogène à l'entreprise (le « salaire national de base » qui est l'indice salarial de référence de la branche d'activité des IEG) et trois données endogènes (« l'effectif moyen gazier » calculé annuellement, le « coût moyen agent » qui rapporte la masse salariale annuelle à l'effectif annuel moyen et le « coefficient moyen hiérarchique » qui illustre l'évolution du poids de l'encadrement au sein du personnel), ce graphique permet de présenter les variations des valeurs de chacun de ces quatre indicateurs en considérant les données de l'exercice 1992-1993 comme référence (« base 100 »). Présentant enfin les projections de leurs évolutions au-delà de 2006, il traduit le maintien des objectifs de direction de « maîtrise des coûts », c'est-à-dire une réduction continue des effectifs qui doit compenser une augmentation régulière du « coût moyen agent ».



**Graphique 6 : Évolution des principaux indicateurs « RH » depuis 1992 (base 100)**



Comme le souligne un ancien responsable syndical CGT *a posteriori*, les départs des anciens conjugués à une nouvelle politique de recrutement privilégiant l'embauche de jeunes agents plus diplômés et étrangers à la socialisation gazière ont rétrospectivement marqué, en même temps que facilité, le lancement du processus de modernisation lancé par la direction.

« Ça s'est délité avec le changement de profil du personnel dans le recrutement puis avec le départ des vieilles tiges. Il est parti énormément de monde, il y a eu des accords anticipés. Ça, on n'a peut-être pas mesuré la portée politique de ça. Ça nous est passé un peu au-dessus du béret et les gens, ils étaient pour. C'est difficile de lutter contre l'avis des gens. En même temps, ça les faisait partir même si ce n'était pas du un pour un, il y en avait quelques-uns qui rentraient... C'est à partir de là que c'est parti, puis après ça a changé de culture, ça a changé de management » (G. J., responsable syndical CGT retraité).

Ces différentes mesures rentraient dans un « *plan d'action* » que poursuivait la direction et qui leur conférait en retour toute leur cohérence « *politique* » à tel point que ses promoteurs n'ont jamais dérogé au schéma de transformation de l'entreprise qu'ils avaient arrêté à la veille du passage en SEM. Ils en ont simplement adapté stratégiquement la vitesse et le niveau de mise en œuvre en fonction des événements, c'est-à-dire en fonction des évolutions des rapports de force entre direction et organisations syndicales à partir de 1991.

« Mais tout était dans le cheminement, c'était dans la tête de G. M.-J. ! Il avait un plan d'action, il n'a jamais changé son plan d'action. Ce qu'il a modifié, c'est la vitesse d'application de son plan d'action. Quand il ne pouvait pas, il ralentissait. Quand il pouvait, il faisait comme les bateaux dans la tempête : quand une grosse vague arrive, hop, ils se mettent à la cape, la vague elle passe et après ils continuent. Il a fonctionné comme ça et puis il est arrivé à ses fins ! » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)

Ce responsable syndical aujourd'hui retraité souligne ici un constat que faisait Alfred Chandler dans son ouvrage *Strategy and Structure*<sup>208</sup>. Pour cet auteur, la « structure » d'une

<sup>208</sup> Chandler A., *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press, 1962, traduction *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éd. de l'Organisation, 1972.

entreprise (son organisation) n'est pas un « donné », telle qu'elle est conçue dans une approche formelle de l'organisation. Elle fait en revanche l'objet de transformations, d'innovations et est le produit d'une « stratégie ». En étudiant le passage de la stratégie à la structure, le suivi minutieux des réformes le conduit alors à mettre l'accent sur le rôle déterminant des « personnes », « individus » ou « personnalités », qui, dans le cas de GDB, sont le DG et, dans une moindre mesure, « son » DRHS<sup>209</sup>.

Toutefois, la seule incitation de mesures permettant des départs anticipés ne suffit pas à expliquer l'importance numérique des mises en inactivité. En effet, il s'agit de ne pas oublier que les agents les plus expérimentés demandèrent à bénéficier de ces mesures et, au-delà de leur caractère financièrement incitatif, qu'ils se montrèrent surtout soulagés de partir de l'entreprise. Très rapidement, ils se trouvèrent en effet démunis de leurs repères traditionnels tant du point de vue professionnel que relationnel.

*« C'était face au travail, c'était un mal-être, c'est-à-dire que le boulot n'était plus ce qu'il était, la façon de progresser, les critères n'étaient plus les mêmes, tout était totalement remis en cause pour des gens qui avaient déjà cinquante ans à l'époque. Ce qui fait qu'ils avaient perdu leurs repères. Il y en a qui me disaient, le dimanche soir, je commence à avoir une boule et je vais avoir du mal à franchir la porte le lundi matin. Vous ne voyiez pas cela avant, ils pleuraient en partant. C'était la maison, c'était la famille. Après, ce n'était plus du tout la famille et ce n'était plus du tout les mêmes critères. Moi, d'année en année, j'en ai eu de plus en plus, c'est comme le surendettement, ça a été pareil » (M. C., assistante sociale retraitée).*

## 2. « Les critères n'étaient plus les mêmes... »

De la même façon que l'on pouvait parler de système pour qualifier la configuration productive de la régie, chaque partie renvoyant à un tout qui lui donnait sens, les transformations impulsées par la nouvelle direction à l'occasion du passage en SEM donnaient naissance à un nouveau paradigme productif destiné à le remplacer et que J.-P. Durand a qualifié de « système de production à flux tendu<sup>210</sup> ». En même temps que l'organisation et la gestion du travail se transformaient, de nouvelles règles de promotion professionnelle visaient à récompenser ceux qui allaient être les moteurs du changement.

---

<sup>209</sup> Le DRHS avait coutume d'employer une métaphore « orchestrale » qu'il considérait le mettre à son avantage et qu'il empruntait au Directeur général lui-même. Lors de la première réunion entre représentants du personnel CGT et représentants de la direction (en l'occurrence, les quatre cadres de la DRHS, dont son directeur qui menait, seul, les débats) à laquelle nous pûmes assister, le DRHS s'arrêta subitement au milieu de la réunion qui commençait à s'animer pour chercher une pensée du DG dans son « cahier » qui devait illustrer son propos. Le DRHS ne manquait en effet jamais de venir en réunion avec « son » grand « cahier » dans lequel il consignait méticuleusement propos des uns et des autres et pensées personnelles. La salle, silencieusement suspendue à sa recherche, infructueuse pendant de longues minutes, fut enfin délivrée lorsqu'il lut à haute voix la maxime que le DG avait composée lors du précédent « comité de direction » : « Le Directeur général est le compositeur qui écrit la partition et il revient au DRHS, le chef d'orchestre, de mettre en musique la partition ». Lors de l'un des deux entretiens que nous eûmes avec le DG, il nous confia ainsi, à propos de « son » DRHS : « *j'ai été bien aidé (dans la mise en œuvre du changement) par B. M. qui est un homme de normalisation, qui applique les consignes telles qu'on les lui dicte ou propose* ».

<sup>210</sup> Les changements au travail suscitent beaucoup d'interrogations tant sur l'émergence d'un nouveau modèle productif que sur ses conséquences sur les salariés. Bien que la question demeure débattue parmi les chercheurs en sciences sociales, la plupart admettent que l'émergence d'un nouveau paradigme productif vise à atteindre des objectifs traditionnels avec des méthodes nouvelles. Depuis le taylorisme en effet, il s'agit de réduire les coûts, de faire « la chasse aux temps morts » et de contrôler le procès de travail. L'originalité des modèles contemporains réside alors dans leur volonté de participation des salariés et dans la flexibilité du travail. J.-P. Durand propose de les qualifier formellement de « système de production à flux tendu », in Durand J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.

Mais la profondeur et la rapidité des changements ont bouleversé les repères traditionnels des agents, créant chez les plus anciens d'entre eux empreints de socialisation gazière, un véritable mal-être. « *On avait des règles qui nous étaient propres, ces gens-là étaient en train d'en instaurer des nouvelles qui ne nous plaisaient pas*<sup>211</sup> ». L'expérience et l'ancienneté n'étaient désormais plus valorisées. C'étaient les capacités individuelles qui étaient mises en avant. De nombreux agents qui ne « *se reconnaissaient* » plus dans cette nouvelle entreprise profitèrent alors de mesures incitatives pour partir en retraite anticipée au moment où les nouvelles règles qui permettaient d'accumuler le capital professionnel nécessaire à la promotion se diffusaient<sup>212</sup>. Avec le développement d'une logique d'individualisation de la relation salariale, le diplôme devenait un critère déterminant de progression professionnelle. En outre, sous l'effet des réorganisations successives et des réductions d'effectifs qui les accompagnaient, les logiques de promotion étaient désormais plus individuelles que collectives. Une ambiance concurrentielle de lutte des places remplaçait désormais l'ambiance traditionnelle familiale mais aussi virile où « *l'on s'expliquait en face* » qui caractérisait la régie.

Aux lendemains du changement de statut juridique de l'entreprise, le départ de nombreux anciens a considérablement affaibli l'autorité que le groupe de pairs exerçait traditionnellement sur les agents en disciplinant leur conduite à la fois professionnelle mais aussi relationnelle. La direction a encouragé le desserrement de ce lien en promouvant le développement d'une nouvelle identité individuelle où « *pour exister, il ne fallait pas faire comme les autres* », comme le résume M. M. dans une formule ramassée. Mais de telles conduites individualistes, au sens où elles poursuivaient avant tout la satisfaction d'un intérêt personnel, n'ont cependant pu se développer que dans la mesure où elles ont été rémunérées sur le marché interne de la promotion professionnelle. En récompensant ceux qui les portaient par une évolution de carrière plus rapide, la direction favorisait le développement d'un nouveau comportement adaptatif dans un environnement professionnel et relationnel qu'elle créait en opposition à celui qui liait traditionnellement recrutement familial et évolution à l'ancienneté<sup>213</sup>.

*« Alors est-ce que c'était parce que stratégiquement, il fallait affaiblir la CGT ? Je n'en sais rien... Mais tu vois, quelque chose a changé dans le côté humain de l'entreprise entre ces gens-là et nous. Moi, j'ai eu ce ressenti, il y a eu quelques petites querelles, certains en ont ressenti de la haine, ce n'est pas joli la haine parce qu'après, il ne faut pas être extrémiste non plus, mais c'est vrai qu'il y a des choses qui ont changé. [...] Il y a eu un regard vis-à-vis des gens qui n'existait pas avant, ce regard de te méfier de Pierre, Paul, Jacques » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »).*

Les agents ne se « *regardaient* » désormais plus « *comme avant* » et l'autre apparaissait subitement comme une menace. Chaque agent était alors d'autant plus porté à se méfier de l'autre qu'il le savait mû par des intérêts personnels comparables aux siens et susceptibles de développer des stratégies qui pouvaient lui permettre d'accéder à une position hiérarchique supérieure avant lui. La règle de la promotion professionnelle à l'ancienneté

---

<sup>211</sup> Entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité ».

<sup>212</sup> De nombreux travaux sociologiques insistent sur le mal-être au travail des ouvriers et leur sentiment de ne pas maîtriser les nouveaux codes qui permettent d'accumuler, même en quantité réduite, le capital professionnel nécessaire à la promotion. Les travaux de S. Beaud et M. Pialoux en constituent un exemple récent, et notamment Beaud S., Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999 ; Beaud S., Pialoux M., « Changements dans les rapports entre générations ouvrières. Les années 1990 à Sochaux-Montbéliard », *Retraite et société*, 2002, n° 35, p. 110-137.

<sup>213</sup> À titre d'illustration, se reporter à l'annexe VIII, p. 611-612.

ayant été abandonnée au profit de la reconnaissance officielle de l'implication et des compétences individuelles, chaque agent pouvait légitimement nourrir l'espoir d'une progression professionnelle doublement plus rapide : par rapport au rythme assuré mais lent qui caractérisait l'évolution à l'ancienneté mais aussi par rapport à l'autre. À une règle de promotion professionnelle qui assurait à tous les agents un déroulement de carrière relativement lent mais comparable en fonction de l'expérience acquise et validée, succédait une nouvelle conception de l'égalité professionnelle censée récompenser les mérites et les capacités individuels à hauteur de leur contribution et de leur participation au changement de l'entreprise. À une éthique de l'attente qu'imposait l'accomplissement d'un parcours initiatique lent et laborieux succédait un « discours : « j'ai droit » « il me faut » !<sup>214</sup> » chez certains jeunes agents diplômés.

Cependant, sous l'effet des réorganisations successives du travail et des diminutions constantes et importantes du personnel, les possibilités de promotion en interne se sont raréfiées, ce qui a renforcé les logiques de promotion plus individuelles que collectives et a accru la compétition et la concurrence entre les candidats. La possession d'un diplôme est alors devenue un avantage comparatif déterminant pour expliquer les trajectoires professionnelles dans un univers où il n'est plus possible de gravir les échelons hiérarchiques aux seuls bénéfices de l'ancienneté et de la promotion interne. D'autant que GDB se caractérise par une mobilité géographique de ses agents quasi nulle (à la différence d'EDF-GDF où la promotion professionnelle exigeait la mobilité) et par des dispositions statutaires qui, outre le fait d'assurer une sécurité professionnelle à ses bénéficiaires, prévoient très précisément le poids des « bonifications d'ancienneté » au travers d'« avancements d'échelons » de la grille salariale<sup>215</sup>.

*« Depuis 46, dans nos industries, faut pas se leurrer, il y a eu deux filières de métiers pour schématiser : une filière dite technique parce qu'on ne s'improvise pas technicien chez nous comme ça [et une filière administrative ou « fonctionnaire »]. [Dans] les services techniques, on a injecté les ingénieurs parce que dans ce renouvellement fort, parce qu'il y a eu des réductions d'effectifs, mais renouvellement aussi parce qu'il y a eu plus de 500 personnes qui sont partis, mais on n'a pas supprimé 500 postes. Il y a eu 500 personnes qui sont parties, donc il y a eu 250 embauches. Grosso modo, c'est ça, si je n'ai pas encore perdu la mémoire. Donc on a injecté au service technique une catégorie à un moment donné, dans les années 1995-1998, c'est à peu près ça, on injectait fortement des jeunes techniciens supérieurs. [...] Ça s'est poursuivi d'ailleurs, il y a eu un recrutement continu. [...] Et cette tranche nous a permis un, d'avoir les ingénieurs diplômés accédant à des postes de chefs de départements, chefs de service et les jeunes techniciens supérieurs, ce qui est remarquable chez nous par rapport à EDF, c'est qu'ils ont accédé assez rapidement dans un délai de 4 ans à des postes de cadres. [...] Parce qu'un jeune technicien supérieur, dans un délai de 10 ans, s'il est bon, il va être cadre, cadre ingénieur, ingénieur d'affaires, ingénieur d'exécution, mais il va être dans le*

<sup>214</sup> Entretien avec M. C., assistante sociale retraitée.

<sup>215</sup> L'article 12 du statut du personnel des IEG intitulé « Avancements d'échelons » stipule, dans son paragraphe 1 : « Chaque échelle comporte dix échelons d'ancienneté. À partir du salaire ou traitement de l'échelon n° 1 de chaque échelle, [...] les coefficients majorateurs des échelons 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 sont respectivement fixés à 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 35%, 40%, 45% dudit salaire ou traitement ». Le paragraphe 2 précise les délais d'attribution des échelons : « Dans chaque échelle le passage de l'échelon 1 à l'échelon 2 a lieu, de plein droit, à l'expiration d'un délai d'une année de présence dans l'échelon 1, le passage de l'échelon 2 à l'échelon 3 a lieu, de plein droit, à l'expiration d'un délai de deux années de présence dans l'échelon 2 ; le passage de l'un quelconque des échelons 3 à 9 inclus à l'échelon immédiatement supérieur a lieu, de plein droit, à l'expiration d'un délai de trois années de présence dans l'échelon considéré que les services aient été continus ou non et qu'ils aient été accomplis dans un ou plusieurs services ou exploitations ».

*collège cadre, sinon c'est que l'on s'est planté sur le recrutement. [...] On a fait passer beaucoup plus de promotions sociales dans les services fonctionnaires mais je pense que cette promotion sociale ne s'est pas accompagnée avec une vraie formation diplômante.*

*On n'a pas été assez courageux, ça pose des problèmes de recruter des jeunes techniciens supérieurs à l'accueil-clientèle. C'est sûr qu'il faut leur gérer la carrière de demain et quand on est dans une petite boîte, gérer la carrière de ces gens-là demain c'est délicat. On ne peut pas tous les mettre cadres. Mais on paye d'avoir pris un peu bas au niveau de l'accueil. Il fallait peut-être prendre des gens un peu plus que le CAP ou le BAC, parce que, aujourd'hui, le brevet élémentaire de ma grand-mère était supérieur au bac d'aujourd'hui, on a quand même des gens un peu fragiles par rapport au changement, un peu sensibles aux sirènes syndicales parce qu'ils ont peur, ils sentent qu'ils ont des carences, certaines carences en termes de compétences. Au sens culturel du terme, ils ne comprennent pas conceptuellement ce qu'est une action clientèle, une politique clientèle. [...]*

*La difficulté, c'est qu'à Gaz de Bordeaux tu es bien obligé d'assurer un certain déroulement de carrière. Si tu dis aux gens qu'ils n'auront pas d'augmentation catégorielle pendant vingt ans, ce n'est pas avec ça que tu vas les dynamiser, les faire adhérer et les rendre un peu joyeux au boulot. Tu les vois tirer une gueule comme tu le vois dans certaines administrations. Donc tu es bien obligé de lâcher du grain. À EDF, ça se fait autrement parce que ça se fait par la mobilité. Comme la mobilité chez les cadres c'est 90%, sinon tu n'as pas de promotion, en maîtrise, c'est dans les 65-70%, en exécution beaucoup moins, 20%, mais il y a des gens de l'exécution qui viennent chercher le poste agent de maîtrise ailleurs. Moi j'en ai connu, à Rodez, qui venaient de Cahors et d'ailleurs, ils n'hésitaient pas et j'en vois toujours puisque je reçois la presse » (B. M., ancien DRHS).*

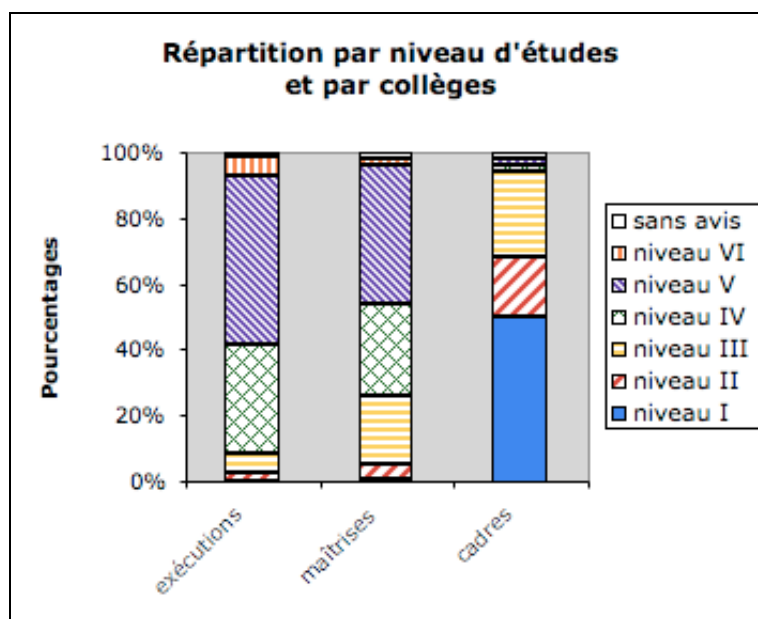
Poursuivant l'objectif d'accomplir une mutation culturelle, la direction a donc stratégiquement recruté certaines catégories de diplômés : des jeunes techniciens supérieurs et des diplômés des écoles d'ingénieur et de commerce. Alors que les premiers étaient destinés à être rapidement promus au sein d'un encadrement vieillissant sans passer « *par le trou* », les seconds étaient directement recrutés aux postes du haut encadrement. Le diplôme était perçu par les recruteurs comme une garantie d'ouverture et d'adhésion au changement : il constituait un rempart face aux « *sirènes syndicales* » qui joueraient des « *peurs* » d'un personnel manquant de « *culture* ». Comme s'en justifie l'ancien DRHS en reprenant à son compte la rhétorique idéologiquement chargée de la résistance au changement<sup>216</sup>.

*« S'ils ont peur du changement, c'est parce qu'ils souffrent d'un manque d'ouverture sur le monde extérieur, parce que quand on est replié sur soi, tous les peuples qui sont repliés sur eux-mêmes ont peur de l'étranger, des « barbares », et deuxièmement, ça souffre d'un certain manque de culture » (B. M., ancien DRHS).*

---

<sup>216</sup> Comme le précise utilement Stephen Bouquin, cette thématique des « résistances au changement », « popularisée en France par Michel Crozier, fait l'objet d'un grand nombre de publications de conseil au management (Collerette, Delisle et Perron, 1997 ; Zimmer et Krasensky, 2005). Elle fut introduite dans la psychologie sociale états-unienne dès 1953 par Alvin Zander qui la définissait comme un comportement visant à protéger l'individu des effets d'un changement réel ou imaginaire. Michel Crozier liait les résistances aux zones d'incertitude pour ensuite l'extrapoler à la société bloquée. Aujourd'hui, elle joue un rôle idéologique dans la stigmatisation des blocages qui seraient d'abord le fait du personnel exécutant, parfois du personnel encadrant ou des cadres mais rarement des managers puisque ces derniers sont les moteurs du changement », in Bouquin S. (sous la dir. de), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, p. 9.

**Graphique 7 : Répartition des agents statutaires par niveau d'études et par collèges en 2006**



En 2006, plus de la moitié des agents en exécution est titulaire d'un BEP/CAP (37,7 ans de moyenne), un tiers du bac (34,3 ans de moyenne), et près d'un sur dix d'un diplôme de 1<sup>e</sup> ou 2<sup>e</sup> cycle du supérieur (34,3 ans de moyenne); les « sans diplôme » ayant 50,5 ans de moyenne.

Pour la maîtrise, quatre agents sur dix sont titulaires d'un BEP/CAP (moyenne d'âge de 44,6 ans), trois sur dix du bac (40,5 ans de moyenne), deux sur dix d'un niveau de 1<sup>e</sup> cycle universitaire (39 ans de moyenne). Pour les cadres, la moitié est titulaire d'un niveau de 3<sup>e</sup> cycle universitaire (moyenne d'âge de 42 ans), un sur cinq d'un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle (moyenne d'âge de 44,1 ans), un sur quatre d'un 1<sup>e</sup> cycle (moyenne d'âge de 45,1 ans).

L'influence du niveau scolaire sur l'attribution du statut professionnel apparaît donc déterminante même si des écarts persistent. Bien que les règles statutaires fixant le niveau d'embauche soient précises, il n'apparaît en effet pas d'adéquation complète entre distribution des niveaux scolaires et distribution des statuts dans l'entreprise. Cette situation se nourrit d'une contradiction centrale qui traverse l'ensemble de la société française : un accroissement de la demande scolaire, à mesure du double phénomène de massification scolaire et de multiplication des diplômes, non congruent avec l'évolution de la structure socioprofessionnelle<sup>217</sup>. Ou, pour parler comme R. Boudon, une structure sociale, c'est-à-dire la distribution des positions sociales disponibles, qui se déplace moins vite que la structure scolaire, en d'autres termes, la distribution des individus en fonction de leur niveau scolaire

<sup>217</sup> La question plus générale qui se loge dans ces évolutions est celle de la mobilité sociale des individus et des groupes sociaux. Le diplôme n'est qu'une caractéristique sociale parmi d'autres (sexe, milieu social de la famille, origine géographique ou nationale, etc.) qui influence la destinée des individus, c'est-à-dire le statut social auquel chacun accède au cours de sa vie. Sur la période récente, et à la suite de Dominique Merllié, « *la question se pose donc de savoir si le progrès de la mobilité ne traduit que l'effet de [...] changements structurels et dans quelle mesure il peut signifier aussi un progrès de l'égalité des chances en tant que telle, c'est-à-dire une réduction des inégalités relatives dans les conditions de l'accès aux différents statuts sociaux* », in Merllié D., « Mobilité sociale », *La société française contemporaine*, Cahiers français, Paris, La Documentation française, mai-juin 1999, n° 291, p. 53-59.

(Boudon, 1973). Se dessine alors une dévalorisation relative des études à mesure de l'allongement de leur durée. Certains auteurs vont même jusqu'à dénoncer une « inflation scolaire » qu'il serait temps d'enrayer afin de limiter les déceptions et les sentiments de déclassement social tout en suggérant que les mécanismes de distribution des statuts et des emplois ne tiennent pas compte que des seuls diplômes<sup>218</sup>.

Comme le montre le graphique 7, un titre scolaire sans cesse supérieur est ainsi nécessaire pour accéder à un même collège. En effet, dans chaque collège, l'âge moyen diminue à mesure que le niveau d'études augmente. La diffusion de l'accès aux titres scolaires fait alors de l'obtention du baccalauréat une norme sur un marché du travail où les employeurs sont en situation de force. Ainsi, seul le « niveau I » (3<sup>e</sup> cycle) apparaît « monnayable » par l'accession systématique au collège cadre. La « course au diplôme » complique donc l'entrée des jeunes dans la vie active sans pour autant rendre plus juste l'allocation des places qu'ils y occuperont (Rose, 2005). L'inflation des titres scolaires produisant un déclassement professionnel des jeunes (Couppié *et al.*, 2005), elle provoque aussi l'émergence d'un « ouvrier bachelier » dont la relation aux diplômes et l'accès au marché du travail se sont transformés. Cette nouvelle figure a notamment été illustrée dans l'entreprise par les cas de X. A. et de L. C<sup>219</sup>.

Ainsi, la dévalorisation relative des études se double d'un renforcement du lien entre titre scolaire et statut professionnel, faisant des jeunes non diplômés les principales victimes de la perte de valeur des diplômes. Placés en concurrence avec des diplômés qui ont accepté des statuts sous qualifiés en échange d'une situation professionnelle stable et dans l'espoir d'une ascension ultérieure, les non diplômés ont des chances de promotion interne restreintes. Plus généralement, la dévalorisation relative des études touche d'abord les femmes, en moyenne toujours plus « titrées » scolairement que les hommes à collège équivalent, ce qui tend à renforcer un résultat général qui souligne que la position des femmes actives dépend plus étroitement de leurs études que celle des hommes. En outre, l'âge moyen des femmes en exécution<sup>220</sup> est d'une part supérieur à celui des hommes de ce collège et d'autre part quasi-identique à celui des femmes cadres, ce qui laisse entrevoir l'influence d'autres facteurs explicatifs des trajectoires professionnelles, comme le fait d'être à temps partiel ou un investissement prépondérant dans la sphère non professionnelle et avant tout familiale.

### 3. Récompenser les capacités individuelles : un « miroir aux alouettes » ?

Dès les lendemains de la création de la SEM, les modernisateurs ont lancé une démarche d'identification des compétences professionnelles qui a abouti à une refonte importante des métiers. Alors que l'entreprise abandonnait un mode de fonctionnement « politico-administratif » et s'inscrivait dans un marché de plus en plus concurrentiel en adoptant une logique actionnariale<sup>221</sup>, l'objectif poursuivi était de permettre « *aux agents de*

---

<sup>218</sup> Duru-Bellat M., *L'inflation scolaire : les désillusions de la méritocratie*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2006.

<sup>219</sup> Les cas illustrateurs de X. A. et de L. C., titulaires d'une maîtrise mais recrutés au sein du collège exécution alors que leur « formation de base » en faisait des « jeunes cadres » au regard des textes réglementaires, ont été analysés dans le chapitre précédent traitant des évolutions des modes de recrutement.

<sup>220</sup> L'âge moyen des femmes appartenant au collège exécution, soit 41 ans, coïncide avec celui de l'ensemble des agents de l'entreprise.

<sup>221</sup> « *Disons que le passage en SEM a été pour une partie des agents, un certain traumatisme dans la mesure où pour la première fois, des actionnaires externes avaient voix au chapitre et pouvaient infléchir la politique de l'entreprise alors qu'on était habitué jusque-là à avoir une entreprise monolithique, municipale, gérée par des*

*retrouver une motivation* » au moment où leurs repères professionnels étaient bouleversés. Alors que les non diplômés étaient sans cesse plus désavantagés dans la course à la promotion professionnelle interne, tous les jeunes diplômés recrutés à partir de la création de la SEM n'accédaient cependant pas au « déroulement de carrière » que leur avait fait « miroiter » la direction au moment de leur embauche.

*« Ils [la direction] sont arrivés et ils ont voulu casser cette culture d'entreprise. Ils ont embauché des gens avec un certain profil, et ils ont laissé de côté les gens qui arrivaient de la régie et qui avaient ce côté famille. Quinze ans après, qu'est-ce qui se passe ? C'est que tous les jeunes qu'ils ont mis là en faisant miroiter des cents et des mille, aujourd'hui ils sont complètement démotivés : "ici on n'a rien à nous proposer, on s'en va ! Au niveau du maille, on n'a rien à nous proposer, demain, moi, je m'en moque du statut, je partirai dans une autre entreprise !" »* (G. M., responsable syndical CFDT)

Dès lors que les effectifs sont réduits et que la main d'œuvre est utilisée de manière polyvalente, se développe une conception horizontale de l'organisation sociale (Flamant, 2000) selon laquelle les postes seraient équivalents et les compétences comparables. Les jeunes qui remplacent ponctuellement leurs collègues plus âgés peuvent alors légitimement revendiquer un classement de poste équivalent.

*« Moi il y a un truc que j'ai noté dans la boîte. Quand j'y suis rentré, j'ai accepté à 28 ans alors que j'avais joué le rôle de chef d'atelier dans le privé où je gagnais bien ma vie, j'ai accepté un balai et de nettoyer des WC ! Les jeunes que tu embauches aujourd'hui, ils arrivent, ils te disent : "j'ai été embauché comme monteur, il y a six mois que je suis à la boîte, j'en ai fait le tour, je veux faire autre chose !" À la limite, il va te dire : "mais quand est-ce que je rejoins l'équipe de la direction générale ?" »* (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)

À GDB, cependant, l'implication personnelle et les capacités individuelles ne permettent pas d'accéder à des postes du haut encadrement quand on a 30 ans. Z. N. est un jeune trentenaire « venant du privé » où il a exercé comme consultant pendant plus de six années avant d'être embauché statutairement en 2001. Titulaire d'un diplôme de niveau III<sup>222</sup> et occupant un poste de « cadre qualité écoute client », il constate, résigné, un mode de fonctionnement général de l'entreprise qu'il n'hésite pas à qualifier de « passéiste ».

*« Aujourd'hui j'ai repris d'un point de vue fonctionnement, exactement point pour point la même fiche de mission de l'ancien directeur qualité qui était quand même à un niveau dans l'entreprise... largement plus élevé que celui que j'ai aujourd'hui ! Et je me retrouve avec sa fiche de mission point pour point avec en plus une autre mission qu'est donc « l'écoute client », et qui était gérée avant mon arrivée par un service à part entière [...] et qui s'appelait « l'observatoire clientèle ». Et il se trouve que l'on m'a bien bien fait comprendre dès le départ, que de toute façon, je ne devais pas avoir d'ambition sur ce poste-là de directeur dans la*

---

*puissances publiques. C'était une évolution et le personnel craignait beaucoup cette évolution. Ce qui a justifié des oppositions au moment de la transition, mais je dirais qu'une fois cette évolution concrétisée, le personnel s'est rendu compte que la constitution de la SEM apportait justement ce déblocage dont je vous ai parlé et que l'entreprise évoluait énormément au niveau des métiers, au niveau de la prise en compte de son environnement avec des ambitions les plus en pointe pour être dans des services publics de distribution du gaz au niveau national. Ça a permis aux agents de retrouver une motivation et on l'a bien constaté avec l'évolution de beaucoup de métiers, tant dans le domaine technique, administratif, informatique »* (entretien avec D. G., directeur des services techniques).

<sup>222</sup> Z. N. est titulaire d'un Diplôme universitaire de technologie (DUT) « techniques de commercialisation » qu'il a prolongé par un diplôme d'études supérieures techniques (DEST) en « qualité ».



*mesure où à 30 ans, on ne peut pas être directeur ! Culturellement ici, pour être directeur, faut avoir 50 ans, bon. Donc c'est une des raisons pour lesquelles [l'ancien DRHS] s'est intercalé entre le DG et moi, c'est lui qui a pris l'intitulé. Bon, il n'est pas directeur, mais il fait office de... » (Z. N. cadre qualité « écoute client »)*

Accéder aux postes de direction nécessite ainsi une légitimité que seule l'expérience acquise confère. Ce constat que fait ce jeune cadre d'une survivance de la règle de l'ancienneté a trouvé une illustration dans la nomination, en octobre 2008, au poste de Directeur général de la filiale commerciale de l'entreprise d'un agent ayant gravi peu à peu tous les échelons de la hiérarchie professionnelle. Rentré au « bureau courrier » en janvier 1982 au plus bas de la pyramide, il accède vingt-six ans plus tard à son sommet. Entre temps, d'« employé principal », il était devenu « jeune technicien » en juillet 1983, puis « cadre juridique » en janvier 1986 lorsqu'il a intégré le « secrétariat général » dont il est devenu le responsable principal à partir de mai 2003. Cette trajectoire professionnelle singulière, qui recouvre davantage des accents de « destin » professionnel, peut être utilement rapprochée de celle d'un autre agent, par ailleurs l'oncle d'un agent toujours en activité, devenu Directeur général à la fin des années 1970. Rentré lui-aussi « *par la base* » au moment où était abandonnée la production de gaz à partir de la distillation de la houille et adopté le procédé dit du « cracking<sup>223</sup> » à la fin de l'année 1951, il était ensuite « *sorti du rang* » au bénéfice d'une formation professionnelle d'ingénieur. Dans les souvenirs empreints d'une certaine tendresse d'un ancien responsable syndical qui l'a côtoyé, il représentait à lui seul « *l'esprit* » de la régie.

*« Lui, il avait une tradition CGT ce R., il aimait profondément la boîte, c'était un grand technicien du réseau. Lui, il était rentré quand il faisait le cracking et tout le truc. Il avait fait les Arts et Métiers, quand même, c'était un ingénieur. C'était le papy. Après, il a perdu sa femme. Le soir, il nous prenait en délégation, il nous disait, il fumait toujours du papier maïs, il se cramait les chemises, « Ce soir, j'ai le temps, ma femme est décédée, je n'ai qu'à fermer les volets ». Il te gardait jusqu'à huit heures le soir ! Nous, on était jeune, on avait vingt ans, on voulait se casser ! C'était le papy avec son côté paternaliste, qui a des bons côtés mais qui n'a pas que de bons côtés. Les relations, elles étaient très, pas fraternelles, c'était quand même le directeur, mais avec une grande connaissance du terrain, une grande connaissance des gens, un côté paternaliste mais dans le sens d'avoir aussi un amour paternel, pas le côté paternalisme, le côté déviant du paternalisme... Il avait toute une culture de Gaz de Bordeaux » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

En outre, la règle de l'ancienneté survit également aux niveaux des avancements des collègues exécution et maîtrise, c'est-à-dire des attributions d'un niveau de rémunération (NR) supplémentaire<sup>224</sup>, par la défense qu'en fait la CGT en « commission secondaire du personnel », dénommée « commission paritaire » (CP) à GDB. Compte tenu des taux d'avancement fixés au niveau de la branche des industries électriques et gazières (IEG) et de la population de GDB, les représentants de l'organisation syndicale majoritaire avaient

---

<sup>223</sup> Le « craquage » (traduction de l'anglais « cracking ») désigne, dans le traitement des hydrocarbures pétroliers et gaziers, le « *procédé thermique ou catalytique visant à accroître la proportion relative des composants légers d'une huile par modification de la structure chimique de ses constituants* », définition publiée dans le *Journal officiel* du 22 septembre 2000, in « Vocabulaire du pétrole et du gaz. Enrichissement de la langue française. Termes, expressions et définitions publiés au Journal officiel. 2007 », téléchargeable à partir du site de la délégation générale à la langue française à l'adresse [www.dglf.culture.gouv.fr](http://www.dglf.culture.gouv.fr)

<sup>224</sup> Pour une explication et une présentation détaillées du système de rémunération, organisé par « groupes fonctionnels » (GF) et « niveaux de rémunération » (NR), se reporter à l'annexe VIII, p. 592 et suivantes.

calculé que chaque agent pouvait théoriquement bénéficier d'un NR supplémentaire tous les quatre ans<sup>225</sup>.

*« C'est comme ça qu'on fonctionne encore aujourd'hui, c'est des négociations de branches qui te donnent un taux plafond d'avancement à distribuer. Donc, après, en fonction du taux que tu as et en fonction de ta population, le taux, tous les ans, il est, à un ou deux points en plus ou en moins, c'est toujours à peu près pareil. Donc, tu sais à peu près. Nous, par rapport à la population que l'on avait, on savait que ça revenait à peu près tous les quatre ans. Donc tu recommençais et c'est toujours à peu près pareil »* (A. S., représentant syndical CGT, secrétaire de la commission paritaire).

En défendant la règle de l'ancienneté, la CGT s'inscrit dans la tradition dont elle se présente comme le dépositaire légitime. Dotée d'un pouvoir symbolique fort, cette règle (qui avait force de loi du temps de la régie) est ainsi devenue une valeur constitutive d'une communauté qui se définit par sa capacité à créer des contraintes et à faire appel à des valeurs communes (Reynaud, 1982). Portée par l'organisation syndicale majoritaire dans les instances paritaires<sup>226</sup>, la revendication de l'application de la règle de l'ancienneté oriente l'usage de son pouvoir à l'intérieur de l'organisation. En tant que pivot d'un système de valeurs contradictoire avec le fonctionnement du système économique moderne et concurrentiel, la règle de l'ancienneté entre en conflit avec la logique promue par la direction. En tant que tel, elle structure ce que D. Segrestin a appelé une « communauté pertinente de l'action collective<sup>227</sup> ». Son application, pourtant encore effective, témoigne de l'état des rapports de forces sociales dans l'entreprise tout autant qu'il signe la persistance de pratiques clientélares.

*« Il y a toujours eu des magouilles et compagnie. C'est du copinage... Tu arrivais à passer parce qu'il y avait énormément d'appels. C'était moins flagrant. La population, elle était comme ça. Mais maintenant, elle n'est plus comme ça. Donc, tu arrivais quand même à t'en sortir un peu, en travaillant, tu avais des ci, tu avais des là, à part que, pas que tu avais des vies rigolotes, mais l'agent lambda, il s'en sortait, il était en retard, mais bon. Et tu avais toujours le copain du copain, le copain de la CGT, le copain du patron. Je te donne un copain du patron, je te donne un copain de la CGT et c'est vrai que c'est comme ça et ce n'est pas parce que je suis là, qui veut y monter, mais tu avais toujours les autres qui suivaient un peu derrière. Tandis que là, il y a beaucoup moins d'appels, puisqu'il n'y a presque plus d'emplois. La pyramide, il ne faut pas rêver : on ne passera pas tous GF10 [groupe fonctionnel catégorie 10, correspondant à la « haute maîtrise »] et on s'aperçoit que les postes se faisant rares, certaines pratiques reviennent au goût du jour ou se font jour maintenant »* (J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT).

---

<sup>225</sup> À titre d'illustration, nous reproduisons l'accord « relatif aux avancements au choix » du 24 mars 2006, signé par les représentants de la direction et ceux des organisations syndicales CGT et CFDT, à l'annexe VIII, p. 613.

<sup>226</sup> Dans une logique de différenciation stratégique, les représentants de l'organisation syndicale CFDT, minoritaire à GDB, sont opposés à l'évolution de carrière à l'ancienneté : « *Moi, je suis contre. La CFDT, elle est contre que ce soit à l'ancienneté. Mais à égalité de postes, à égalité de compétences, à égalité de GF, de tout, c'est normal que ce soit le plus ancien qui passe, ou le plus expérimenté. Maintenant c'est ce que je dis. À égalité de tout ça* » (entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT).

<sup>227</sup> Au début des années 1980, D. Segrestin a recherché les fondements sociaux des « communautés d'action », c'est-à-dire les affinités de métier, de situation professionnelle ou tout autre aspect contribuant à l'émergence d'une revendication collective. Il a ainsi mis en évidence l'existence de « communautés pertinentes de l'action collective » et montré leur diversité, certaines étant structurées autour de l'identité professionnelle, d'autres par une institution telle qu'un syndicat, d'autres encore sur un groupe social d'appartenance comme les femmes, d'autres enfin sur un socle sociétair ou communautaire tel que la religion ou le pays d'origine, in Segrestin D., « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, 1980/2, vol. 22, p. 171-203.

Les possibilités d'ascension professionnelle s'étant raréfiées au fil des réductions constantes d'effectifs, des comportements de retrait et de désinvestissement professionnel se sont développés à mesure que les agents se sentaient exposés à un « plafond de verre<sup>228</sup> ». Comme dans l'univers professionnel essentiellement féminin des supermarchés dans lequel les femmes accèdent au mieux au rang de « chef caissières » (Maruani, 1996), les femmes, majoritaires<sup>229</sup> au sein de la « Direction Client » de GDB, et particulièrement au sein de son service « accueil clientèle<sup>230</sup> » du « pôle habitat », ne peuvent ainsi prétendre accéder à mieux qu'aux postes de « superviseur » ou de « chef de section ». Dans ce service, il n'est pas rare en effet de trouver des agents travailler en *front office* en qualité de « chargé d'affaires clientèle », c'est-à-dire en relation directe avec le client, à la fois physique et téléphonée, depuis plus de dix ans. Pour certains métiers, et notamment ceux du « cœur de métier » gazier<sup>231</sup>, un phénomène de tassement hiérarchique a limité les possibilités d'évolution. Dans une ambiance sans cesse plus concurrentielle, seuls les postes de l'encadrement de proximité deviennent accessibles pour les rares agents promus.

*« Quand je vois maintenant les petits jeunes, quand on leur fait des formations en un mois, deux mois maxi et v'lan, on les balance dans l'arène ! Il y en a certains, d'un tempérament angoissé, je peux te dire qu'ils se bouffent de l'intérieur et ils se ruinent ! Le problème aussi des endroits comme ça, c'est que n'ayant plus d'ouverture et de déroulement de carrière, ils ne savent même pas s'ils sont là pour cinq ans, dix ans, ou jusqu'à la fin de leurs jours, que tu le veuilles ou non, ça tue. Donc, tu n'as pas envie d'avoir le même investissement dans ton métier, ce n'est pas vrai et la qualité du travail va s'en ressentir »* (S. H., « correspondant social<sup>232</sup> »).

M. M., contremaître principal au département « conduite et sécurité », résume ainsi cette évolution : *« les équipes de direction, quand elles ont été mises en place, elles ont tellement voulu tuer l'emploi en lui-même qu'elles ont tué les métiers, elles ont tué les envies chez les gens ! »*. Par contraste, la logique de l'évolution de carrière à l'ancienneté constituait pour les salariés une reconnaissance de leurs compétences et leur laissait le sentiment qu'ils pouvaient construire une carrière dans leur entreprise. Un tel système de promotion professionnelle supposait que le jeu des relations humaines l'emporte sur l'atteinte d'objectifs

<sup>228</sup> Les métaphores exprimant la disparition des femmes au fil de leur progression dans les hautes (atmo)sphères professionnelles, selon le bon mot de M. Buscatto et de C. Marry (2009), sont nombreuses, qu'il s'agisse de la cueillette des edelweiss (Meynaud, 1988), du ciel de plomb (Marry, 2004), du plancher collant ou du tuyau percé (Commission européenne, 2000). L'une d'entre elles, la métaphore du *glass ceiling* ou « plafond de verre », a cependant connu une fortune particulière depuis son introduction dans la littérature américaine à la fin des années 1970 (Morrison *et al.*, 1987) et sa reprise en France quelques années plus tard (Laufer, 2004). Dans leur ouvrage *Breaking the glass ceiling*, A. M. Morrison, R. P. White et E. Von Velsor donnent la définition suivante du « plafond de verre » : « ensemble de barrières artificielles, créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel, qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation », cité par Buscatto M., Marry C., « "Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au XX<sup>e</sup> siècle », *Sociologie du travail*, 2009/2, vol. 51, p. 171.

<sup>229</sup> En 2005, plus de six agents sur dix de la « Direction client » sont des femmes. Parmi celles-ci, 90% appartiennent aux collèges exécution et maîtrise et 80% ont moins de 45 ans.

<sup>230</sup> En 2005, sur 47 postes prévus à l'organigramme (dont 3 de « chefs de section »), 45 étaient pourvus dont seulement 11 par des hommes (dont un poste de « chef de section »). 34 postes, soit plus des trois quarts de ceux que compte ce service, sont donc occupés par des femmes.

<sup>231</sup> Nous reviendrons plus en détail sur l'apparition de la notion de « cœur de métier » et de son utilisation par la direction dans le cadre de la réorganisation des activités dans le chapitre suivant, consacré aux changements organisationnels.

<sup>232</sup> En application du deuxième alinéa du paragraphe 7 de l'article 23 du statut national des industries électriques et gazières (IEG), les caisses mutuelles complémentaires et d'action sociale (C.M.C.A.S.) sont « admises » à jouer le rôle de sections locales ou de correspondants locaux des caisses primaires d'assurance maladie (C.P.A.M.). À GDB, un agent statutaire élu et « détaché » à plein temps exerce cette activité sociale au profit des agents de l'entreprise, actifs comme inactifs.

avant tout concurrentiels. Dès lors qu'à partir de 1991, « la loi [devenait] 100% pour le profit<sup>233</sup> » dans cette entreprise aux spécificités fortes (taille, statut professionnel protecteur, absence de mobilité géographique des agents, influence de la CGT), l'action modernisatrice de la nouvelle équipe de direction ne pouvait principalement dégager de gains de productivité qu'en abaissant la masse salariale d'un personnel alors nombreux et vieillissant. C'est ce que reconnaît l'ancien DRHS quelques mois après son départ de l'entreprise en mai 2006 :

*« Maintenant je pense que l'on a atteint un peu toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire activité et périmètre constants, on a atteint un niveau d'effectifs qui est tout à fait satisfaisant. Il ne faut pas tirer le bouchon trop loin parce qu'il n'y a pas grand-chose à gratter. Ce qui est à gratter est marginal ce n'est pas là-dessus qu'on va faire du fric sauf sur les travaux mais là, c'est une décision politique. Parce que, à l'EDF, depuis 20 ans, on ne fait pas les travaux ! »*  
(B. M., ancien DRHS)

Il faut enfin souligner que l'ambiance concurrentielle de lutte des places qui a rapidement supplanté l'ambiance familiale caractérisant la régie a trouvé un terrain particulièrement fertile dans cette entreprise qui se singularisait par une pyramide des âges « aberrante<sup>234</sup> », c'est-à-dire une structure démographique déséquilibrée, et par l'existence d'équipes de travail bipolaires, c'est-à-dire composées d'agents trentenaires d'une part et cinquantenaires de l'autre (graphique 3). Il en a alors résulté une situation particulière, mais observée dans d'autres organisations présentant des caractéristiques démographiques semblables (Delay, 2006), où les nouvelles recrues ont profité de la faiblesse numérique des classes d'âge intermédiaires (les 35-45 ans), pour prétendre succéder directement aux plus anciens qui s'apprêtaient à partir à la retraite. Plus diplômés et polyvalents, certains jeunes agents vont alors connaître des évolutions de carrières plus rapides que leurs aînés, « court-circuitant » parfois les filières de mobilité professionnelle traditionnelle. L'exacerbation d'une ambiance concurrentielle à mesure que diminuaient les effectifs va alors avoir pour conséquence le développement de logiques non coopératives entre les agents, et particulièrement dans les rapports intergénérationnels, ainsi qu'une transformation du rapport à la hiérarchie.

*« Ça s'est délité parce que je pense qu'effectivement, le système de management a été complètement différent. Mon ancien directeur, je me demande même s'il m'a dit bonjour un jour ! Le nouveau, il venait affronter tout le monde avec son côté branquignol, taper sur des ventres, appeler les gens par leur prénom, un management complètement différent. Je crois qu'ils ont joué un jeu, c'est de toujours faire croire... Moi j'avais toujours une image de G. M.-J. [l'ancien DG] et du système de management, c'est un fin psychologue, il leur a donné un fusil, il leur a dit « si tu descends celui qui est devant, tu auras la place ! » Par contre, il ne lui disait surtout pas que derrière, il y en avait un autre à qui il avait donné un fusil, et il lui avait dit la même chose !*

*En gros, c'était ça qui s'était instauré. Alors qu'autrefois, un directeur de service ne pouvait pas se permettre de voir en direct un gars pour essayer de faire « ami-ami » avec lui, parce que le gars, même s'il y allait seul, justement « je suis convoqué chez le chef de service... » Tu allais chez le chef de service tout seul, il valait mieux qu'il s'abstienne de ce genre de discours, parce que le gars il redescendait vite pour aller voir les copains et leur dire « vous ne savez pas ce qu'il m'a proposé ? Il m'a proposé ça ! » Et il se faisait claquer par les gars ! Donc ils*

<sup>233</sup> Entretien avec G. J., responsable syndical CGT retraité.

<sup>234</sup> « En outre s'ajoutait un point qui est essentiel pour un gestionnaire, c'est que nous avons une pyramide des âges qui était aberrante, puisque les recrutements s'étaient faits selon des principes qui n'avaient rien à voir avec l'économie d'entreprise ni avec l'économie humaine » (entretien avec G. M.-J., ancien Directeur général).

*n'osaient pas trop aller vers ça... Même si tu voulais le faire en cachette, ça se savait. Tous les gars disaient : « il y a eu ça qui s'est passé... » et ça tuait dans l'œuf. Il ne fallait surtout pas qu'il se permette de dire, je mets lui en avant, je le prépare à ça, parce qu'il était mort !*

*Les gens n'acceptaient pas, pourquoi ? Parce que je crois qu'ils avaient aussi un profond respect de ce que pouvait représenter la hiérarchie pour eux, c'étaient des patrons, ils les laissaient pour ce qu'ils étaient, il y avait ce côté-là tandis qu'au jour d'aujourd'hui, « tiens ça va [le prénom du directeur des services techniques], tu vas bien ? » Autrefois tu vouvoyais et tu attendais de lui qu'il te vouvoie, c'est-à-dire que vraiment, il y avait aussi un respect de la hiérarchie parce que les gens aiment bien aussi se sentir dans la pyramide à un endroit, la hiérarchie elle est là, elle a son rôle à jouer mais il y a des choses qui ne se font pas, donc cette culture elle existait, ils ont voulu la casser, ils ont voulu jouer ami-ami, ils ont voulu faire des organigrammes bien plats, bien lissés, mais en définitive, ils ont tourné la tête aux gens, il y en a qui ont cru des choses et on a fabriqué de l'individualisme, ça c'est clair ! Dès l'instant qu'il y a des gens qu'on a vu monter, moi, j'en ai vu quelques-uns, je me demande où on a pu juger leurs compétences pour les faire évoluer comme ils ont été évolués, honnêtement !*

*Parce que ce fut une époque où ça s'est fait de manière, je dirais graduelle, mais aussi la SEM a été mise en place, il y a des accords qui ont été signés, il y a des mises en place de certaines choses, « le grec » [une figure de l'atelier] et tout ça, ils sont partis à cinquante balais, on leur a fait un plan social déguisé. Ils sont partis les gars parce qu'ils partaient dans les mêmes conditions que s'ils étaient partis à cinquante cinq ans. Ça libérait quelques postes pour des jeunes qui étaient en-dessous, ils sont partis, on ne peut pas leur en vouloir d'être partis, de toute manière, ils seraient restés jusqu'à 55 ans, on ne les aurait pas remplacés.*

*Donc ça, on a fait partir des pans entiers de cette culture, les grands porteurs d'eau, ils sont partis, mais ceux qui ont été recrutés, parce qu'au jour d'aujourd'hui, il y a plus de gens recrutés par la SEM que de gens qui ont été recrutés du temps de la régie ! Les cultures changent, les gens ne voient pas les choses de la même façon et on a peut-être besoin d'un bon conflit dans l'entreprise aussi pour essayer de refédérer tout ça. Tout le monde a cru que « demain on rase gratis ! » Il y a bien que moi qui n'y crois pas à ce genre de sottises ! Après c'est l'évolution des sociétés, je regarde, il y en a, il y a des gars que je sentirais moi, même des jeunes, je me dis tiens, celui-là il serait rentré à l'époque, il était dans le moule quelque part. Mais il n'est pas sur cette époque-là et que ce n'est pas cette culture-là, tu sais dans un groupe, ceux qui veulent vraiment faire pour les autres, ils sont peu nombreux et puis on n'encourage pas ça honnêtement » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »).*

### **III. Les conflits intergénérationnels et le problème de la transmission**

L'abandon de la règle de la promotion professionnelle à l'ancienneté a conduit à la généralisation d'une lutte des places et a débridé le développement de logiques individualistes et concurrentielles entre les agents. L'âge et l'expérience ne suffisaient plus pour accumuler le capital professionnel nécessaire à la promotion. De nouvelles règles étaient alors mises en œuvre et visaient à reconnaître les capacités individuelles. L'arrivée massive de jeunes diplômés compensant les départs anticipés de nombreux anciens menaçait alors directement les agents plus expérimentés qui aspiraient à un déroulement de carrière au moins comparable à celui de leurs aînés. Dans cette lutte qui semblait de prime abord inégalitaire, les anciens adoptèrent des stratégies de défense pour se prémunir du danger, réel ou fantasmé, que

représentait la menace des jeunes recrues. Les rapports entre les générations, articulés autour de l'enjeu de la transmission du savoir, s'en trouvèrent alors affectés.

### 1. « La formation se faisait facilement avec les anciens »

« *Il y avait une bonne camaraderie, on était bien accueilli et partout il y avait une bonne ambiance et la formation se faisait facilement avec les anciens* » se souvient C. E., ancien responsable syndical CGT aujourd'hui inactif. Dans l'univers professionnel de la régie qui était dominé par l'oralité, les travailleurs les plus expérimentés, principalement les plus âgés, formaient les jeunes recrues. De la même façon qu'eux-mêmes avaient été formés, ils leur transmettaient leur savoir-faire à la fois oralement mais aussi en leur « *montrant le travail* », c'est-à-dire en se constituant comme des exemples à suivre, des « *références* ». En effet, « *bien que la maîtrise des tâches et de l'environnement professionnel s'acquière en partie dans la confrontation individuelle à l'expérience concrète de travail selon un mécanisme itératif d'essais/erreurs, la vitesse d'acquisition de nouveaux savoirs dépend largement de la socialisation de proximité qui s'opère par et dans le collectif, au contact direct des salariés plus expérimentés*<sup>235</sup> ». Le responsable actuel de la « *dispatch'* » des techniciens du service après-vente analyse ainsi finement les différents modes d'apprentissage du savoir :

« *Pour moi, il y avait trois grandes transmissions du savoir. C'était d'abord le savoir en doublon avec les anciens, c'est-à-dire le bouche à oreille, ils nous apprenaient ce qu'ils connaissaient. Après, il y avait la formation par le biais du lycée technique de Blanquefort où on allait en partenariat, où on prenait des élèves, et quand les élèves étaient ici, nous on partait avec les profs se former sur les appareils. Et le troisième savoir, c'est le savoir, l'auto-apprentissage, c'est-à-dire que quand on faisait une bêtise, on était sûr de ne pas la répéter après* » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »).

Dans une ambiance où « *le rapport avec les anciens était excellent*<sup>236</sup> », cet agent de maîtrise rentré du temps de la régie se souvient comment il a « *appris le métier* ».

« *Quand on est arrivé, il y avait la principale source d'apprentissage, c'était le contact des anciens, de travailler avec eux en doublons et de les regarder travailler et d'apprendre à leur contact. Ça se passait très très bien, il n'y avait pas de jalousie, rien, il n'y avait aucun ressenti négatif par rapport à nous, les jeunes, et ça se passait très bien dans la plus grande majorité des cas* » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »).

L'apprentissage dans le cadre d'une socialisation de proximité est également décrit par l'actuel secrétaire général de la CGT. Titulaire d'un CAP d'électromécanicien, il réussit le concours de la régie en 1981 qu'il intègre la même année. Ne se voyant « *pas faire le ménage dans les bureaux, ce n'était pas ma tasse de thé*<sup>237</sup> », il s'oriente vers les métiers des services techniques et commence sa carrière au bas de l'échelle comme « *terrassier* ». C'est alors au contact des anciens qu'il va devenir « *un gazier* ».

« *Quand j'étais terrassier, tu n'ouvrais pas des trous toute la journée. Tu ouvrais les trous et après les équipes elles faisaient du boulot. Et moi, rester à les regarder, ça me gonflait. Donc, ils me mettaient au fond du camion avec du cuivre, je ne savais pas souder, j'étais électricien et*

---

<sup>235</sup> Delay B., « La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », CNAF, *Informations sociales*, 2006/6, n° 134, p. 67.

<sup>236</sup> Entretien avec G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels ».

<sup>237</sup> Entretien avec R. G., secrétaire général CGT.

*ils m'apprenaient à souder ! [...] Sur les chantiers, il y avait toutes les générations. On appelait ça les équipes lourdes. Tu avais un contremaître dans le camion, deux chefs ouvriers et deux monteuses. Les monteuses c'étaient des jeunes et les chefs ouvriers avaient de la bouteille. Et là, ça s'est passé, je te le dis franchement, moi ils m'apprenaient à braser, à souder, à faire les olives, le plomb, ça se faisait naturellement alors que là, maintenant, ce n'est plus pareil » (R. G., secrétaire général CGT).*

Mais outre les « règles de l'art » du métier, certains anciens en transmettaient également les « ficelles ». Porteuses d'un esprit économe et réflexif sur sa pratique, elles transmettaient un « amour » du métier qui donnait finalement du sens à son travail. J. F., aujourd'hui « chargé d'affaires », a bénéficié de cet apprentissage. Il honore ainsi sa dette à l'égard de N., celui qui prit sous son aile plusieurs générations de soudeurs et qu'il décrit comme « un bon soudeur mais ce n'était pas ça qui le mettait sur un piédestal, c'était surtout comment il s'y prenait pour réaliser un chantier, sa façon de travailler, toujours en sécurité, bien caler les tuyaux... » Il se rappelle alors les « petits trucs » et les « astuces » auquel ce personnage avait recours et sur lesquelles son prestige professionnel était fondé :

*« C'était mettre des cales, une bêtise, ne jamais mettre des cales les unes sur les autres, toujours faire deux, deux, deux. Ça, c'est un détail, toujours faire les coupes bien droites, que ça tombe le plus droit possible, que tu tires le moins sur les tuyaux... Tout ça, aimer son travail, réfléchir à ce que tu vas réaliser, il y en a qui coupent tout, moi je ne coupe rien. Quand je rentre chez moi à 17 h 30, il faut quand même que je pense à ce que je vais faire le lendemain, dans la nuit j'y pense, j'arrive le matin, j'ai toujours des idées, c'est mon truc. Et N. m'a appris ça » (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).*

L'apprentissage du métier se faisait donc au contact des anciens et les jeunes suivaient un parcours de formation qui prenait, au final, la forme d'un parcours initiatique. C'est ce que décrit G. L.-J. lorsqu'il en évoque très précisément les différentes étapes.

*« On se faisait la main sur les machines à laver, après on passait en double avec les anciens, quand ils nous sentaient mûrs à partir seul, ils nous lâchaient, une petite opération ponctuelle et après on partait seul de plus en plus souvent et de plus en plus longtemps jusqu'à ce qu'on ait acquis notre autonomie » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »).*

Le schéma d'apprentissage était donc précis et comportait des étapes bien définies que le jeune devait réussir successivement. La progression était rythmée par des paliers symboliques et chaque jeune devait accomplir ce parcours afin d'être reconnu par ses pairs. Il s'achevait avec la conquête de l'autonomie lorsqu'il était jugé capable de « pouvoir voler de ses propres ailes ». La métaphore empruntée au monde animal de l'oisillon capable de prendre son envol du nid prend d'autant plus de sens que la formation des jeunes par les anciens suit exactement les étapes d'une éducation dont la finalité est l'apprentissage de l'autonomie.

## 2. La transmission d'un « esprit »

Mais devenir un gazier supposait non seulement l'apprentissage du métier mais aussi d'en épouser les valeurs et les codes qui lui étaient attachés traditionnellement. Les anciens possédaient en effet deux grands types de savoirs qu'ils transmettaient aux plus jeunes afin non seulement de les aider à réaliser le travail demandé selon « les règles de l'art » mais aussi afin qu'ils se repèrent dans l'entreprise. Dans le processus de transmission étaient donc transmis à la fois des savoirs professionnels issus de l'exercice d'un métier (compétences

techniques, habiletés et tours de main, astuces personnelles, savoirs pratiques et procéduraux) mais aussi un ensemble de savoirs liés à l'histoire de l'entreprise et à son fonctionnement interne (règles informelles, réseaux de pouvoir et de circulation de l'information, codes culturels et relationnels) (Delay, 2006). C'est ce que les agents, anciens comme modernes, continuent d'appeler l'« *esprit de la régie*<sup>238</sup> ». Dans cette transmission se jouait donc non seulement la pérennisation du savoir-faire gazier, condition de la pérennité de l'activité elle-même, mais aussi la transmission de tout un univers ouvrier et masculin, un « monde social » articulé autour de « valeurs » et produit d'une histoire particulière. C'est pourquoi le savoir-faire revêtait aux yeux des agents un caractère sacré, presque magique. C'est également pourquoi il était gardé et protégé du regard extérieur. Quoi de plus révélateur en effet que de constater que ce savoir-faire était uniquement transmis à des initiés peu nombreux et souvent dans le cadre de lignées familiales ?

Sur le modèle du secret d'État, de la recette de cuisine ou encore du secret de famille, le tour de main du gazier et son savoir-faire n'entraient pas dans la réciprocité contractuelle qu'impose l'échange marchand et n'allaient pas jusqu'à l'obligation de rendre un équivalent. L'obligation qui liait celui qui était initié était d'une autre nature. Dès lors que la connaissance était transmise, elle revêtait un caractère contraignant en rentrant dans le circuit de l'altérité. Celui qui en bénéficiait ne pouvait en effet s'acquitter de cette dette qu'en transmettant à son tour ce bien, que ses propres expériences professionnelles ne manqueraient pas d'enrichir, à ceux qui lui succèderont. Le savoir-faire gazier renvoyait donc à l'univers du don décrit par M. Mauss et à sa triple obligation (« donner », « recevoir » et « rendre ») dont la dernière (« rendre ») était celle qui intriguait le plus l'auteur (Mauss, 1966). Or, comme l'écrit J. Godbout, « *on sait que M. Mauss croit trouver l'essentiel de la réponse à ce problème dans les propos d'un sage maori du nom de Ranapiri, tenu à un missionnaire ethnologue, Elsdon Best : à supposer que Best fasse don à Ranapiri d'un bien précieux (un taonga) et que Ranapiri, à son tour, en fasse don à un tiers, alors, si ce tiers donne un autre taonga à Ranapiri, il faut absolument que Ranapiri offre ce nouveau taonga à Best car il est l'esprit – le hau – du don de Best. « Si je conservais ce deuxième taonga pour moi, il pourrait m'en venir du mal, sérieusement, même la mort. Tel est le hau de la propriété personnelle » (Mauss, 1966, p. 159). Dès lors, estime M. Mauss, les choses deviennent lumineuses. Ce qui oblige à rendre, c'est « l'esprit de la chose donnée », l'équivalent du mana qui habite les biens*

---

<sup>238</sup> Cet « esprit », que nous avons décrit plus haut comme un esprit du « don », prend tout son sens à la lumière des travaux anthropologiques de M. Mauss et particulièrement de son *Essai sur le don*. Mais, comme le souligne J.-C. Michéa, « *ces travaux gagneraient encore beaucoup en cohérence et en intelligibilité, si on prenait l'habitude de les lire en parallèle à l'action socialiste de Marcel Mauss* ». En effet, M. Mauss n'avait de cesse de défendre une idée fort peu marxiste selon laquelle « *ce qui fera la société collectiviste, c'est l'esprit socialiste* » (*L'action socialiste*, 15 octobre 1899, *Écrits politiques*, p. 80). Et cet « esprit », qui est « *la part d'implication personnelle, ou morale, que le socialisme exige (sans quoi il ne s'agit que d'une utopie ou d'un cauchemar* », Mauss en trouvera les fondements dans toutes les figures de l'obligation sans réciprocité (ou inconditionnée) envers autrui quel qu'il soit. Car, « *en mettant en œuvre des formes de lutte et de vie en commun, [...] entièrement compatibles avec les valeurs de désintéressement, de générosité et d'entraide* », cet « esprit » rompt « *méthodiquement avec l'imaginaire utilitariste du monde capitaliste* » et son lot d'attitudes égoïstes et de découragements cyniques sur le mode du « chacun pour soi ». Le système de valeurs à la base de cet « esprit » (« il y a des choses qui ne se font pas ») a été, selon nous, le mieux décrit par ce que G. Orwell nomme, à partir de son essai sur C. Dickens, la « *common decency* », c'est-à-dire « *cet ensemble de dispositions à la bienveillance et à la droiture qui constitue selon lui l'indispensable infrastructure morale de toute société juste* ». C'est donc pourquoi l'« esprit de la régie » est radicalement étranger au « nouvel esprit du capitalisme » porté les « modernisateurs ». (Toutes les citations de cette note sont extraites de deux ouvrages de J.-C. Michéa, respectivement *L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes*, Castelnau-le-Lez, Éd. Climats, 1999, p. 28 ; et *Orwell éducateur*, Castelnau-le-Lez, Éd. Climats, 2003, p. 115-120).



*personnels. Toutes les choses ne sont pas ainsi investies par les forces spirituelles. Seules le sont celles qui appartiennent à un clan, à un lignage, à des personnes<sup>239</sup> ».*

Dans l'univers de la régie, la dette liait ainsi la jeune recrue à la collectivité des gaziers, à la fois passée, présente et future. Et le mode de transmission du savoir-faire professionnel était lié à l'adoption d'un système de valeurs qui conditionnait également l'intégration professionnelle de la recrue au sein d'une communauté de travail soudée. Dans un univers socioprofessionnel régi par de telles logiques d'action, le savoir-faire du gazier revêtait alors un caractère sacré en étant le support d'une identité collective partagée. Les oppositions très fortes, vécues sur le mode d'une « crise identitaire<sup>240</sup> », que susciteront le développement de la sous-traitance ainsi que son évolution vers une entreprise du « faire faire », ou « de surveillants de chantiers » selon l'expression de l'actuel secrétaire général de la CGT, en témoigneront<sup>241</sup> en négatif.

Mais ce savoir n'était cependant pas figé par des procédures étroites qui imposaient les moyens de réaliser le travail demandé. Les anciens laissaient ainsi à chaque jeune recrue le temps et le choix de la méthode pour arriver à la réalisation de son travail. Dans le cadre d'une formation souvent « *sur le tas* », la qualité primait sur la quantité.

*« Dans le boulot, on était formé sur le tas. De toute façon, il n'y avait pas de formation pour faire ça. Donc, c'étaient les anciens qui avaient certaines traditions d'accueil vis-à-vis des jeunes et qui avaient, à mon avis, profondément ancré en eux, le travail bien fait. On privilégiait, bien qu'on soit au rendement, on privilégiait plutôt la qualité que la quantité »*

(C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

Une telle conception du travail n'était cependant possible que parce que le projet éducatif d'autonomisation des jeunes et le jeu des relations humaines qui le sous-tendait l'emportait sur tout objectif instrumental de productivité (Crozier, 1971).

*« Avant, c'était un peu différent. Tu apprenais le travail des vieux et ils ne t'imposaient pas des façons de travailler. Ils te montraient comment bien faire le travail, mais tu n'avais pas de relations hiérarchiques vraiment marquées. Moi, je sais que tous les vieux avec qui j'ai bossé, ils te montraient comment il fallait faire, ils n'avaient pas de méthodes de travail, tu n'avais pas de normes, d'écoles d'organisation... Ce n'est pas si vieux que ça. Tout le monde voulait aller dans le bon sens, tout le monde allait dans le même sens même s'il y avait, bien sûr, des conflits... Alors que maintenant, tu as des endroits où tu as le petit chef qui a raison, qui te dit comment il faut faire, tu as le jeune qui arrive avec des diplômes, qui sait des choses et qui veut les mettre en application, ce qui est totalement logique et totalement bon pour l'entreprise, donc il y a des conflits que tu n'avais pas. Tu vois ce que je veux dire ? C'étaient des relations totalement différentes. Moi, je n'ai jamais vu quelqu'un qui m'ait dit : « petit, il faut faire*

<sup>239</sup> Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *op. cit.*, p. 133.

<sup>240</sup> « *Ils ne se trouvent plus impliqués dans le boulot parce que finalement : « bah, oui, mais moi, je vais partir à la retraite, je ne serai pas remplacé ».* Ou alors : « *tel truc, tel travail... On le file au privé !* » Il y a ce phénomène aussi... *Étant donné que les gars sont de moins en moins nombreux, je parle en général, parce que pas spécialement au GDB, même s'ils sont de moins en moins nombreux, mais après, on leur dit : « vous ne pouvez pas fournir, parce que le travail n'est pas fait, donc vous comprenez bien qu'on est obligé de le donner au privé ! » C'est-à-dire qu'on rend les gens, entre guillemets, mauvais dans leur boulot, ou déficients, si vous voulez... Ils ont la rage quoi, ça, c'est très mal vécu. C'est très mal vécu parce qu'ils se rendent compte qu'en fait, ils n'ont aucun pouvoir là-dessus et qu'il y a une espèce de perte d'identité, une perte de leur métier. Alors là, j'insiste là-dessus !* » (entretien avec le Dr T. L., médecin du travail à GDB aujourd'hui décédé)

<sup>241</sup> Ces évolutions seront analysées dans le chapitre suivant qui traitera des réorganisations du travail à GDB et notamment du développement de la sous-traitance.

*comme ça et si tu ne fais pas comme ça, ce n'est pas bien ». Quand je suis arrivé au service commercial, j'étais dactylo comme toi tu peux être archevêque, tu vois à peu près (!), mais personne ne m'a dit : il faut taper comme ça à la machine. Le chef de bureau m'a donné une lettre et m'a dit : « vous avez tout votre temps pour la taper, faites-le ». Il ne m'a jamais donné d'ordre alors que lui tapait avec ses dix doigts, à une vitesse incroyable, mais il m'a laissé faire comme je voulais. Dans la mesure où c'était bien fait, il n'y avait aucun problème. Tu posais une question, il était ouvert » (M. M., cadre informatique).*

### 3. « L'expropriation » des savoirs traditionnels

À partir du moment où le savoir-faire gazier a été fixé dans des procédures écrites qui en standardisaient le recours, l'accès à cette connaissance ne nécessitait plus d'en passer par l'apprentissage au contact des « anciens ». Le savoir-faire devenait facilement accessible pour les plus jeunes et il se limitait à son contenu technique et professionnel. Il échappait ainsi au circuit de l'altérité. Les anciens se voyaient dépossédés de leur bien le plus précieux et perdaient leur légitimité à former les plus jeunes. Ces derniers étaient rendus indépendants des travailleurs plus expérimentés et n'étaient plus liés à eux. Ils étaient désormais libérés de la contrainte d'adopter les valeurs d'un univers social qui était jusqu'alors le corollaire de l'apprentissage du métier. Avec le remplacement d'une culture orale et traditionnelle par une culture de l'écrit portée par la « démarche qualité », un autre système de valeurs pouvait alors concurrencer celui que portaient les anciens et qui supportait la transmission de leur « monde ».

Face à cette menace, nombreux furent les anciens qui refusèrent volontairement de s'inscrire dans une logique de transmission. Pris dans le jeu concurrentiel de la lutte des places que l'abandon de la promotion à l'ancienneté a imposé, transmettre leur savoir-faire leur apparaissait comme un risque susceptible de les déposséder de leur « compétences distinctives » (Monchatre, 2002) et de les désavantager par rapport aux jeunes recrues. « *Conserver le monopole de la détention d'un savoir émerge alors comme un moyen d'endiguer la fragilisation de leur position sociale dominante et de neutraliser la menace, objective ou fantasmée, que les nouvelles recrues font peser sur leur avenir*<sup>242</sup> ». C'est ce que découvre J. F. lorsqu'il arrive à « l'atelier » au moment de la réorganisation des services techniques qui a suivi le passage en SEM.

*« Je suis arrivé ici, il n'y avait que des vieux. J'étais le seul jeune. Je suis arrivé comme chaudronnier et ça a été dur parce que manuellement, je ne maîtrisais pas. Je suis rentré dans un service où il n'y avait que des anciens qui maîtrisaient et qui n'étaient pas spécialement gentils, qui gardaient un peu leur savoir-faire pour te pénaliser et te mettre en difficulté » (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).*

« *Dégoûtés* » et craignant de voir leurs compétences personnelles non reconnues, les anciens attendent désormais que les jeunes qui n'ont pas encore fait leurs preuves « *se plantent* ».

*« Aujourd'hui, les anciens, je crois qu'ils ont vraiment été dégoûtés du passage en SEM. Et les jeunes qui arrivent, comme les concours, ce n'est plus ce que c'était avant... Les gens qui sont rentrés sont rentrés beaucoup par piston, mais pas par piston du bon côté pour les ouvriers, de dire, parce que ton père travaille là, c'est plutôt du côté direction, du côté copinage entre*

---

<sup>242</sup> Delay B., *op. cit.*, p. 70.

[l'ancien DRHS] *et truc, si tu peux te planter, ça me ferait bien rigoler. Moi je le vois comme ça. Il n'y a plus cet esprit, avant c'était une famille, on pouvait appeler ça une famille. Les gens s'aidaient les uns aux autres, je le vois même à l'accueil clientèle, tu as des jeunes qui se font chier mais les anciens ne les aident pas trop. Avant c'était famille, c'est ça qu'ils ont essayé de casser. De toute façon, dans une direction, tu en touchais un et la trainée de poudre, ça se faisait vite, et après, tu avais tout le monde sur le cul rapidement !* » (R. G., secrétaire général CGT)

Dans la logique de promotion à l'ancienneté qui imposait à chaque agent le passage par un parcours initiatique long et pénible, le fait que les anciens choisissent leur travail<sup>243</sup> était compensé par le fait qu'ils défendaient systématiquement le jeune face à l'encadrement<sup>244</sup> en jouant le rôle de « bouclier ». Ce travail « en bonne intelligence » intergénérationnelle a disparu dès lors que les anciens n'hésitaient pas à humilier professionnellement les jeunes recrues tout en les dégradant aux yeux de la hiérarchie. Seuls à maîtriser les codes relationnels qui déterminaient la bonne entente avec des supérieurs de leur âge, les anciens privaient les jeunes de cette ressource fondamentale dans l'accession au pouvoir afin de conserver sur eux un avantage comparatif qu'ils percevaient vacillant.

*« C'était l'enfer, ils se préservaient leur savoir-faire et en fait, tu t'apercevais qu'ils ne savaient pas faire grand-chose, une fois que moi je maîtrisais les petits calculs en question. C'était dur au départ, et c'est pour ça que j'avais opté sur cette formation-là. Eux, sur le chantier, ils ne faisaient que du "pifomètre" avec leur savoir-faire et leur expérience. Il ne fallait pas non plus rentrer trop en conflit avec eux, parce qu'on était tous les jours avec eux. Eux, c'était le pouvoir de la relation directement avec le contremaître et le contremaître principal, donc si tu étais jugé... [...] Tu vois, je me suis barré de la cana... Pourquoi ? Parce que cette génération qui est passée avant nous, les mecs, ils ont vécu des choses sur les chantiers, ils ont vécu vachement bien et ils ont été pris dans ce système de carrière et après, ils n'étaient plus humains, ils nous écrasaient la gueule ! On avait entre 25 et 30 balais, physiquement, c'était déjà dur mais en plus quand on te met un pet sur le moral sans arrêt, on te traite de mauvais... À moi, on m'a demandé de poser des tuyaux d'eau sur du travail gaz ! Tu vois ce qu'on peut ressentir ! C'est vachement frustrant !*

*Quand tu leur expliquais ça au contremaître, il te disait : « bop, bop, bop » Mais lui, en contrepartie, il avait un arrangement, le responsable terrassier venait lui creuser un trou, le responsable terrassier s'arrangeait et lui mettait du calcaire chez lui, tu vois comment ça magouillait ? Celui qui ouvrait son clapet, qui arrivait à contrer ses contremaîtres était vachement mal vu, celui qui était nonchalant comme V. était mal vu aussi.*

*Je pense que c'est un peu ça, ils avaient peur de ne plus avoir le pouvoir entièrement, alors que nous, jeunes, on ne voulait pas forcément leur place au départ, puisqu'on savait qu'il fallait qu'on passe par là pour arriver à avoir un GF5 [groupe fonctionnel catégorie 5, correspondant à « chef ouvrier »], on savait. Ce n'était pas la majorité qui était comme ça mais y en avait deux ou trois qui étaient infernaux, c'était dur à vivre, moi j'en ai souffert et parfois j'en chialais, on te prenait vraiment pour une merde !* » (D. T., agent technique soudeur professionnel).

---

<sup>243</sup> « Disons que les vieux se choisissaient les tournées et puis ils les connaissaient bien, ils savaient que, admettons la 603, ce n'était pas le bazar, la 321 par exemple, c'était le Grand Parc, il y avait du bazar, il y avait beaucoup de monde. Alors, ça en général, ils les refilaient aux jeunes. Non, ils ne les refilaient pas aux jeunes, mais ils se débrouillaient à ne pas les prendre, ils étaient malins ! Mais c'était quand même du travail en bonne intelligence » (entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

<sup>244</sup> « Quand il y avait un problème avec un jeune par rapport à son travail et compagnie, il y avait quelque chose qui était très chouette, c'est que les vieux prenaient sa défense, et devant le cadre ! » (entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

La généralisation de l'ambiance concurrentielle qui a accompagné la réorganisation des activités a donc contribué à la fragilisation des valeurs et des traditions de métier en les rendant de plus en plus invisibles à mesure que les agents les plus âgés bénéficiaient des mesures permettant des départs anticipés. Incarnées par les anciens qu'il n'était plus nécessaire de fréquenter pour apprendre le métier, les valeurs étaient dévaluées et « se perdaient » en n'étant plus transmises. Alors que la transmission donnait un sens et offrait des gratifications aux anciens en donnant une cohérence globale à leur itinéraire professionnel et en leur permettant de valoriser leur expérience en la partageant (Gautié et Guillemard, 2004), sa remise en cause a fortement encouragé les phénomènes de désinvestissement et les volontés de départ précoce. D'autant plus que l'accession à des fonctions de formateur permettait aux anciens d'accéder à des emplois présentant un degré de pénibilité moindre et d'échapper en partie aux risques d'usure et de maladies liés au travail (Molinié et Volkoff, 2003).

Même si beaucoup d'anciens restent désireux de communiquer leurs savoirs aux plus jeunes, ce qui leur procure un sentiment élevé d'utilité, certains sont freinés dans leur désir de transmettre par certaines attitudes des plus jeunes qu'ils jugent négativement (arrogance, irrespect, investissement aléatoire, dilettantisme et manque de professionnalisme). Mais l'obstacle principal à la mise en œuvre des transferts de savoir réside cependant pour les agents dans l'intensification du travail et l'augmentation des charges de production.

Du côté des jeunes recrues, elles ne rejettent pas d'emblée la valeur des savoirs issus de l'expérience en n'accordant du crédit qu'aux seuls savoirs théoriques et académiques, mais contestent l'automatisme du lien entre ancienneté et compétence technique. Pour B. Delay, ce point de vue générationnel puise ses racines dans des parcours d'insertion professionnelle nettement moins linéaires que ceux des générations précédentes : « *les jeunes dont l'expérimentation a constitué le premier mode de socialisation professionnelle ont pu intérioriser une vision selon laquelle la fertilité de l'apprentissage résultait moins de la confrontation prolongée et répétée à une activité donnée (acceptation traditionnelle de l'expérience), que du renouvellement et de la multiplicité des expériences (Zarifian, 2005)<sup>245</sup> ».*

La distance sociale qui séparait déjà les jeunes recrues des agents plus expérimentés en raison de leur scolarisation prolongée ne faisait alors que croître proportionnellement à leur incompréhension mutuelle, qui se doublait d'une méfiance réciproque. En effet, le respect des procédures écrites et le suivi des recommandations consignées dans des « bonnes pratiques » déterminaient désormais le bon usage des savoir-faire ainsi que la bonne exécution des pratiques professionnelles, parfois en décalage par rapport aux traditions du métier. Le recours généralisé aux « référentiels qualité » et la codification systématique des activités autorisaient les plus jeunes à contrôler et à juger le travail des plus anciens d'autant plus facilement qu'ils étaient rapidement promus aux postes de responsables sur le terrain. Ce dispositif managérial permettait donc un resserrement du contrôle professionnel et contribuait à diviser les collectifs de travail.

L'enjeu de la transmission des savoir-faire au moment où se dessinait un renouvellement important de la population salariée et un resserrement des contraintes temporelles et productives a bien été compris par la direction. Affichée comme une source de

---

<sup>245</sup> Delay B., *op. cit.*, p. 72.

préoccupation par la rhétorique managériale, cette question a été intégrée dans des dispositifs spécifiques, la « démarche qualité », mais n'a cependant pas été traduite dans une politique visant à favoriser les échanges entre les générations<sup>246</sup> en dépit des bénéfices escomptés. En effet, la transmission intergénérationnelle comporte potentiellement une série d'avantages pour les agents mais aussi pour la direction : « *un accroissement des compétences individuelles et collectives, une rétention des savoirs sensibles, un renforcement des capacités coopératives et de la cohésion des équipes, d'une part ; une motivation accrue des anciens, une intensification du rythme d'apprentissage des nouveaux, une stabilisation et une rétention de la main-d'œuvre jeune, d'autre part*<sup>247</sup> ».

Alors que la direction affirmait, au lendemain du « passage en SEM », vouloir capitaliser l'image de professionnalisme de l'entreprise et « *mieux faire connaître nos compétences, tout en restant fidèle aux valeurs qui ont fait notre force*<sup>248</sup> », il s'agissait d'abord pour elle de capter les savoir-faire avant que ne partent ceux qui les détenaient<sup>249</sup>. Mais il s'agissait aussi de limiter le pouvoir de négociation sur l'encadrement que détenaient ces agents d'exécution expérimentés, ce qui allait contribuer à les décrédibiliser aux yeux des jeunes recrues. Comme le rappelle M. Freyssenet, « *les travailleurs conservent encore un pouvoir très important sur la production tant qu'ils sont les seuls capables, grâce à leur savoir-faire, à fabriquer le produit. Nombre d'employeurs doivent passer par leurs exigences*<sup>250</sup> ». C'était déjà la situation qu'avait découverte Taylor -les directions n'avaient aucune idée de ce que faisaient les ouvriers et du temps effectivement nécessaire à la réalisation de leurs tâches- et qu'il avait cherché à transformer par les principes de l'organisation scientifique du travail (OST). Au final, « *le taylorisme [...] visait à briser l'autonomie des ouvriers de métier dans le cadre de puissants contrôles externes*<sup>251</sup> ».

L'objectif de la direction de GDB était donc de fixer dans des procédures des savoir-faire transmis oralement, mais aussi reproduits mimétiquement et incorporés par observation directe au moment où le travail se faisait. Il s'agissait donc de dire ce qui se faisait, c'est-à-dire de verbaliser chacune des composantes de ce savoir, d'en décomposer les gestes et de normaliser les comportements. L'objectif était de s'assurer que le résultat produit pouvait être reproduit à l'identique, ce qui impliquait que chaque élément formé par le système pouvait remplacer tout autre élément. C'est ce qu'expliquait une employée de la Compagnie téléphonique de New York, effectuant l'enregistrement des demandes d'installations téléphoniques et des réclamations, dans un article de la *New York Review* paru en 1970 : « *Ce*

---

<sup>246</sup> B. Delay fait le même constat tout en soulignant qu'habituellement, la question « *du transfert des savoirs entre jeunes et anciens* » est « *faiblement anticipée et prise en compte par les entreprises* » et qu'elle « *s'impose dans l'urgence lorsque les salariés expérimentés, qui détiennent des compétences critiques pour l'organisation, s'approprient à partir* », in Delay B., *op. cit.*, p. 66-67.

<sup>247</sup> *Ibid.*, p. 68.

<sup>248</sup> *La Régie municipale du Gaz de Bordeaux et le changement de son statut. Le Point*, document signé de l'ancien DG, alors DG adjoint, et distribué au personnel en 1991.

<sup>249</sup> « *Honnêtement, je n'y ai vu qu'un seul avantage, à travers la qualité. Ça m'a permis de récupérer, sans rentrer en conflit, un savoir-faire qui était dans la tête de V. C. [un agent comptable], de pouvoir le mettre par écrit. En même temps, on est passé sur un logiciel, et donc plus sur un produit maison que lui seul connaissait. Donc ça nous permet d'assurer sa relève de façon plus aisée... Je suis peut-être cynique, mais enfin, je suis quand même chargé d'anticiper. Qu'on ne soit pas dans une situation de blocage demain, c'est le seul aspect positif !* » (entretien avec L. P., directeur administratif et financier)

<sup>250</sup> Freyssenet M., « *Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ?* », in Commissariat Général du Plan, *La qualification du travail, de quoi parle-t-on ?*, Paris, La Documentation française, 1978, p. 67-79. Édition numérique téléchargeable à l'adresse : <http://freyssenet.com/?q=fr/node/>, 2006, p. 7.

<sup>251</sup> Monchatre S., « *De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion* », *Revue française de sociologie*, 2004/1, vol. 45, p. 78.

*« système est à la bureaucratie ce que Taylor est à l'usine. Il consiste à diviser toute opération en parties discrètes et à les verbaliser<sup>252</sup> »*. Il est frappant de constater comment un agent de GDB décrit, quelque trente-cinq ans plus tard et avec les mêmes termes, ce processus qu'il n'hésite pas à qualifier « d'expropriation » :

*« Eux, ce qu'ils ont voulu ensuite, c'est transformer notre savoir-faire en diverses tâches dissociées où les gens seraient interchangeable en effectuant n'importe quelle maille de la chaîne. Ils ont transformé notre savoir-faire en procédures. C'est une expropriation, parce que tout ce qui existait, c'est nous qui l'avons fait ! Moi, quand je suis rentrée à Gaz de Bordeaux, on ne m'a jamais dit « Tiens, tu vas faire ci et tu vas faire là ». On a fait ça au début, et ensuite, il y avait une tâche à faire et c'était débrouillez-vous pour la faire avec de nouveaux outils »*  
(F. L., « assistante de direction gestionnaire d'affaires juridiques », service du « contentieux »).

#### **IV. Les transformations du rapport à la hiérarchie**

Dans la rhétorique des modernisateurs, l'abandon du système de promotion à l'ancienneté était justifié par la plus juste reconnaissance des capacités individuelles. Cette logique promotionnelle au mérite a transformé la nature des relations intergénérationnelles en développant une ambiance concurrentielle entre les agents. Mais plus encore, elle a modifié le rapport que ces derniers entretiennent à l'égard de la hiérarchie ainsi que la nature même du commandement exercé par cette dernière. De « *dieux vivants*<sup>253</sup> » placés sur un « *piédestal*<sup>254</sup> » pour leur expertise professionnelle reconnue, l'encadrement, qui n'a fait que croître numériquement à mesure de son éloignement de la socialisation gazière, est devenu un repoussoir pour des agents dont la carrière dépend toujours plus de son évaluation. On pourrait penser que c'est en raison d'une incomplétude des transformations managériales engagées et de la permanence anachronique, voire contradictoire, d'une structure hiérarchique rigide alors que le contrôle a été décentralisé sur les agents eux-mêmes, devenant autocentré (Boltanski et Chiapello, 1999). Ce serait cependant oublier que la rhétorique des « démarches compétences » (Dadoy, 1989) dont ces transformations s'accompagnent, a un effet paradoxal chez des agents encouragés à devenir des « opérateurs » (Monchatre, 2004). Car, bien que semant « *le doute sur un ensemble de « convictions » antérieures, [...] elle en procure de nouvelles, fondées sur des attentes de justice sociale plus équitable*<sup>255</sup> ».

##### **1. L'opposition de « deux styles de management »**

*« On est dans une entreprise où le client ne vient pas avec de mauvaises intentions. Il vient vers nous le cœur ouvert, il vient vers nous parce qu'il sait qu'il aura une oreille à son écoute à Gaz de Bordeaux, il sait qu'il va arriver à quelque chose de concret avec nous. Gaz de Bordeaux est là pour répondre à ses clients, la régie municipale est une institution. Je suis caissier, certaines clientes viennent me rencontrer pour danser dans le hall, certains vieux messieurs viennent*

---

<sup>252</sup> Langer E., « Employée des téléphones à New York », *New York Review*, 12 et 16 mars 1970, traduction française parue dans *Les Temps modernes*, mars 1971, n° 296, p. 1541, cité par Freyssenet M., *La division capitaliste du travail*, Paris, Savelli, 1977, p. 73.

<sup>253</sup> Entretien avec C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>e</sup> degré.

<sup>254</sup> *Ibid.*.

<sup>255</sup> Monchatre S., « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, 2002, n° 77, p. 62.

*pour discuter et mon chef de service m'explique que quand je reçois un client qui vient pour discuter, je dois discuter avec lui, c'est fondamental. Si ce monsieur me demande si je le reconnais, je le reconnais, même si je ne le reconnais pas mais je le reconnais, je suis à la régie municipale du gaz, c'est mon chef de service qui me donne cet ordre, c'est une consigne »* (C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>e</sup> degré).

Avec le passage de régie en SEM, la nouvelle entreprise affiche désormais des objectifs concurrentiels. La culture du client remplace celle de l'abonné et une nouvelle organisation du travail se développe en s'appuyant sur une hiérarchie renouvelée tant dans ses fonctions que dans sa composition. Le directeur des services techniques évoque l'importance de l'évolution du « *positionnement du supérieur hiérarchique* » dans ce processus de changement.

*« J'ai décrit tout à l'heure une situation où la hiérarchie était relativement formalisée et où les orientations de la direction technique n'étaient pas trop discutables. [...] Donc il a fallu faire preuve de pouvoir, de persuasion, mais aussi amener les propositions susceptibles de faire évoluer le positionnement du supérieur hiérarchique. Ça a été relativement délicat »* (D. G., directeur des services techniques).

Le mode de recrutement familial et l'application rigide de la règle de l'ancienneté faisaient système au sens où ils créaient un profond sentiment d'appartenance chez des agents qui trouvaient sens à leur travail en contribuant au succès collectif de « leur » entreprise : « *on était vraiment là pour faire avancer tous la machine dans le même sens*<sup>256</sup> ». Chaque agent avait le sentiment d'être un maillon reconnu d'une « *chaîne*<sup>257</sup> » ininterrompue qui reliait tous les membres d'une « *grande famille* » hiérarchisée. Dans le cadre d'une proximité toujours respectueuse, le supérieur avait un rôle déterminant d'expertise et de conseil. Il était significativement appelé « *le père* » alors que les agents étaient généralement appelés et connus par leurs « *chaffres*<sup>258</sup> ».

*« Il n'y avait que la hiérarchie qui s'appelait le père machin ou le père truc, les autres, ils avaient un chaffre. Tu ne savais jamais qui c'était, mais tu les connaissais par rapport à leurs chaffres [...] Il y avait des chefs de service, eux-mêmes issus de la base, on entendait parler du père M., du père L.. C'était toujours le père pour les chefs de service, il y avait un côté familial, mais en même temps il y avait déjà ce côté hiérarchique »* (C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>er</sup> degré).

---

<sup>256</sup> Entretien avec S. H., « correspondant social ».

<sup>257</sup> « *Tu arrives à la régie et celui qui s'occupe de toi en premier, c'est l'instituteur, un type fabuleux qui connaît l'entreprise sur le bout des doigts, qui a été partout, qui connaît tout le monde et qui est d'une gentillesse extrême. Il est là pour t'expliquer, au niveau sécurité, comment ça se passe dans l'entreprise, pour te faire visiter les locaux, pour te parler de ton métier au sein de l'entreprise, de ce que tu vas être dans la chaîne. Tu n'es pas un individu isolé, on est quatre à rentrer ce jour-là, il nous forme, il nous dépeint les services où on embauche et il nous dépeint notre fonction au travers de l'entité régie municipale du gaz pour que vraiment on se sente dans la famille* » (C. J., chargé d'affaires clientèle 1<sup>e</sup> degré).

<sup>258</sup> Un « chaffre » (ou « chaire ») désigne, en patois gascon, un surnom ou encore un sobriquet. Son usage est attesté dès le XVI<sup>e</sup> siècle dans les ouvrages gascons. L'auteur bordelais Guy Suire, dans son livre intitulé « *Le Grand Fagnas. Petit précis du parler girondin* », définit ainsi le « chaffre » : « *Surnom sobriquet. Peut-être de l'anglais « to chaff » se moquer de... Les gens étaient hier encore un peu aujourd'hui, plus connus par leur sobriquet que par leur nom de famille. Un détail physique, une apparence, un métier, une origine chaffrait plus rapidement un gonze que les fonds baptismaux* ». Les « chaffres » ne sont donc pas choisis par les intéressés mais donnés par autrui avec malice, raillerie ou encore moquerie et soulignent, sans aucune indulgence, la moindre tare physique ou morale, in « *Le patrimoine de Saint-Médard-en-Jalles* », janvier 2009, n° 25, p. 4. Pour une présentation synthétique du lexique des gaziers bordelais, se reporter à l'annexe II, p. 526.

Deux témoignages illustrent un aspect de ce rapport particulier qu'entretenaient les agents avec la hiérarchie. Le premier est celui d'un ancien qui est rentré « *aux fours* » et qui s'est ensuite élevé hiérarchiquement jusqu'à un poste de cadre après avoir successivement gravi chacun des échelons de la promotion professionnelle.

« *Quand on m'agressait « vous ! les mecs en cravate, etc. ! » Je leur disais : « ce travail dont tu me parles... Je l'ai fait avant toi ! » Parce que ça aussi, c'est pour cela que l'on avait cet esprit. Quand un chef discutait de quelque chose, on disait : « oh toi, tu n'y connais rien, tu arrives d'ailleurs ! » Tout le monde avait vécu l'entreprise, on l'avait vue se développer, on a eu des pépins, tout le monde s'y est mis, on a contribué à faire de la régie ce qu'elle était devenue et c'est ça qui a créé cette solidarité, ce n'est pas le brassage de personnel » (E. L., responsable syndical CGT retraité).*

Le deuxième témoignage est celui d'une ancienne « chargée d'affaires clientèle » qui se rappelle le rôle d'une hiérarchie « *où tu pouvais t'appuyer dessus* » et qui illustre les formes de réciprocité qui liaient les agents à leurs supérieurs.

« *À la réception téléphonique, il y avait une personne qui était responsable sur laquelle tu pouvais vraiment t'appuyer techniquement, commercialement à tous niveaux. Si tu avais un problème très dur avec un client, de suite, il était là, il prenait le relais immédiatement, il prenait le combiné, il réglait avec le client, quitte à donner physiquement rendez-vous au client, mais jamais il ne laissait un agent se détériorer avec sa relation avec le client. [...]*

*Il y avait un coup de main à donner, personne ne rechignait ! Il y avait peut-être besoin de rester une demi-heure de plus parce qu'il y avait un problème spécifique, ça ne posait de problème à personne. Je sais qu'à une époque, j'étais au comptable financier, on avait des époques qui étaient plus « coup de bourre »... Toi, tu ne l'as pas connu mais Monsieur P., qui a été après chef du service clientèle, c'était quelqu'un qui avait ses compétences, qui était quand même un cadre d'assez haut niveau... Pourtant, on n'était ni du même bord, ni des mêmes idées, mais le travail, c'était le travail ! Il nous disait : « aujourd'hui, cette semaine, ça va être dur, il va falloir que je vous en demande plus ! » Aucun problème, tout le monde s'y mettait, tête dans le guidon, on y allait, parce qu'on savait qu'en contrepartie, si on avait besoin que ce soit plus cool un autre jour, ça ne poserait pas de problème. Il y avait un échange humain et économique. [...] C'était une bonne ambiance. De toute façon, l'ambiance de l'entreprise était tout à fait excellente, quand même... Ça s'est détérioré pas mal. On venait travailler, tellement contents de venir travailler ! On avait du travail, plus ou moins intéressant selon ce que tu faisais, mais il y avait une telle chaleur entre les gens » (S. H., « correspondant social »).*

Dans cette séquence, ce qui circule entre les agents et leur supérieur hiérarchique relève de ce que nous avons qualifié de « système du don » (Godbout, 1992). En effet, toutes les caractéristiques habituelles d'un tel système sont ici décrites : la réciprocité différée dans le temps, l'importance de la spontanéité, le primat du lien social qui crée une « spirale de générosité » (Weber, 1989), l'appartenance des agents à un réseau de liens dont ils ne s'isolent pas et qui sortent renforcés, le plaisir enfin. Comme dans l'univers des copains, voisins et rencontres de bistrot que décrit F. Weber dans son étude d'un village ouvrier français, « *la relation instaurée est plus importante que ce qui en a été l'occasion*<sup>259</sup> ».

Les intérêts des agents et de la hiérarchie étaient donc solidaires et une logique de réciprocité donnait une épaisseur « humaine » à la relation hiérarchique. Le caractère clandestin de certains arrangements entre agents et hiérarchie en faisait même

---

<sup>259</sup> Weber F., *op. cit.*, p. 81, cité par Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *op. cit.*, p. 35.



des complices, le supérieur n'hésitant pas à « couvrir » ou à « fermer les yeux » sur des pratiques braconnières en échange de services rendus. Ce type de système d'échange humain et économique offrait donc l'opportunité de jeux « gagnant-gagnant » pour les agents. Parce que « tout le monde y trouvait son compte », il faisait consensus parmi les acteurs. Il trouvait en outre un terrain de prédilection pour se déployer dans un univers professionnel dont les logiques d'action faisaient porter une attention constante à l'épanouissement et à la reconnaissance de ses membres. Un ancien intérimaire de « la relève » pendant quatre ans décrit l'évolution des jeux et des « rapports d'ajustement » entre hiérarchie et subordonnés après l'arrivée d'un nouveau responsable dans ce service. Deux styles de commandement s'opposent ainsi radicalement.

*« C'était du donnant-donnant et puis c'était bien clair. Et ceux avec qui il savait que ça fonctionnait, il disait : « tu as fini ta journée à 15 h 30, ce n'est pas la peine de revenir, surtout ne traîne pas avec tes fiches ! » Parce qu'il y en avait quelques-uns qui s'étaient fait gauler à aller à la FNAC par [l'ancien Directeur général] à 15 h 30 et l'autre recevait un coup de fil et il n'aimait pas ça du tout ! Je ne sais pas comment je pourrais la qualifier, cette époque-là, c'était du « pas vu pas pris », tu rendais service.*

*Et c'est vrai que tout ça a changé, on était dans des rapports d'ajustement où chacun trouvait son compte, le chef en question, tu le dépannais. Il te disait : « Je ne peux pas envoyer untel et untel en rendez-vous, tu me dépannerais bien si tu y allais ». Une fois, j'ai été faire des relèves sur rendez-vous, je prenais ma voiture, j'étais à Bordeaux. Il a toujours essayé, C. J. [l'ancien responsable], pour nous dédommager, qu'on ait accès aux pompes à essence. Alors moi, honnêtement, je n'y ai eu accès qu'une seule fois en quatre ans de relève. Une seule fois, j'ai pu aller faire le plein parce que c'était spécifique, il y avait une demande et il a fallu que ce soit validé par tout le monde. À la limite, moi je disais, si on peut se faire de l'essence, ça ne pose plus de problèmes. On n'a rien, alors si déjà on peut avoir ça, ça sera déjà pas mal ! Il a toujours essayé, il s'est confronté et puis il s'est cassé. Je pense que son mode de gestion ne plaisait pas, parce que finalement, les releveurs se trouvaient mieux avec un type comme lui. Ils arrivaient à davantage s'ajuster et trouver des compromis qu'avec un type comme L. C. [le nouveau responsable].*

*L. C. est arrivé avec des idées préconçues, avec un déroulement de carrière derrière parce qu'il y a ça chez L. C. ! Moi, je l'aime bien L. C., honnêtement, j'ai toujours eu de bons rapports avec lui. Lui a essayé de me faire comprendre qu'il avait fait des choses... Il n'a rien fait du tout, ça je le sais, j'ai toujours été honnête avec lui, je lui ai dit : « Ce n'est pas la peine de me raconter des salades, parce que tu n'as pas tellement de pouvoir ».*

*C'est vrai que dès que ce type-là [l'ancien responsable] est parti, la relève a basculé. On est rentré dans un système de relations beaucoup plus impersonnel. Alors qu'avant tu prenais du plaisir. Nous, on y allait toujours un peu avant l'heure, tu prenais le café, tu discutais avec C. J., il te disait : « Là, ça ne va pas » et il te disait ce qui allait, ce qui n'allait pas, alors que maintenant on ne va pas te dire les choses, tu vas l'apprendre via un papier. [...]*

*Un matin, je me retrouve au mois de mars avec L. C., l'autre [un autre agent intérimaire] arrive, lui tend des papiers de remboursements kilométriques devant moi et j'ai vu que L. C. était hyper gêné. Je n'ai rien dit sur le coup et puis après, j'ai été voir L. C., je lui ai dit : « Attends, qu'est-ce que c'est ? Moi, je bataille depuis trois ans, j'utilise ma voiture, je n'ai pas de remboursements kilométriques ! » Et là, il m'avait dit : « Oui, mais tu sais, il est rentré par J. P.-J. [le Président du CA] » (C. L., « releveur de compteur »).*

Le responsable de la « *dispatch* » des techniciens du service après-vente du « pôle professionnel » a lui aussi successivement connu deux « *managements* » distincts, c'est-à-dire deux types de rapports hiérarchiques, qu'il oppose terme à terme. Il souligne ainsi l'importance de la communication verticale à la fois descendante mais aussi ascendante. Il décrit également certaines conséquences de ce qui pourrait être qualifié de cercle vicieux du clientélisme. En effet, les promotions et les nominations aux postes de l'encadrement obéissent à des logiques d'allégeance personnelle qui conduisent au final à l'immobilisme de l'organisation.

*« On avait un chef de service qui passait régulièrement tous les matins pour serrer la main à tous les membres du service. S'il y avait un problème, il s'asseyait dans le bureau ou au coin d'un établi et il discutait pour essayer de le régler de suite. S'il ne pouvait pas le régler de suite, il n'oubliait surtout pas et on en reparlait et on avait une réponse. Qu'elle nous plaise ou pas, on avait une réponse rapide et on avait quelqu'un à qui parler. Ensuite, on avait des stats mensuelles de l'avancée de l'activité du service. Donc ces stats-là étaient partagées entre tous les différents acteurs du service... Tout le monde participait à ces réunions et savait où en était le voisin, ce qui se passait et, accessoirement, on pouvait parler d'autres soucis dans l'entreprise. Et, une fois par an, avec le chef de service, on était conviés à un petit séminaire de quatre-cinq heures qui nous entretenait des stats globales de l'année au sein du service, nous parlait des objectifs de l'année suivante, à savoir vers quelle orientation ils voulaient prendre. Et on finissait par un petit repas, on s'intéressait au travail fourni et au côté humain des personnes. Alors qu'aujourd'hui, c'est un peu le « no man's land », c'est-à-dire que les objectifs, on ne les connaît pas, on ne sait pas où on va ! Quand on veut proposer des choses innovantes, comme dernièrement, j'ai parlé personnellement de l'énergie solaire... Apparemment, la hiérarchie est très frileuse à ce niveau-là, donc il ne faut surtout pas innover... Alors, on a l'impression, moi, c'est l'impression que j'ai, qu'ils sont assis dans ces fauteuils-là parce qu'ils sont là, qu'ils connaissaient certaines personnes, qu'ils ont eu l'opportunité de rentrer dans notre entreprise. Mais côté management et puis développement commercial de l'entreprise, c'est le vide complet ! » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »)*

## 2. Une sélection des « meilleurs » ?

L'image qui est dépeinte est donc celle d'une organisation toujours pyramidale au sein de laquelle les rapports hiérarchiques sont avant tout déterminés par des questions et des enjeux de pouvoir. Ces derniers apparaissent d'autant plus prégnants que ceux qui sont promus ne sont pas forcément « les meilleurs » du point de vue de ce responsable syndical.

*« J'étais stupéfait de voir que ce n'était pas les meilleurs, contrairement à l'idée que l'on veut mettre dans la tête de tout le monde, ce ne sont pas les meilleurs qui sont promus, ce ne sont pas les meilleurs qui décident, ce ne sont pas les meilleurs qui font, ce ne sont pas les meilleurs qui commandent » (T. R., représentant syndical CGT, secrétaire du « comité mixte à la production »).*

Dès lors, la crainte de toucher au *statu quo* et de risquer de modifier les équilibres des jeux existants empêche toute transformation de l'organisation (Crozier, 1994, 1995). La situation apparaît ainsi « bloquée ». Un faisceau de raisons relevant de l'analyse stratégique contribue à son élucidation (encadré 1).

### Encadré 1 : L'analyse stratégique

L'analyse stratégique est un paradigme de la théorie des organisations formalisé par M. Crozier et E. Friedberg. Elle repose sur la théorie de l'acteur stratégique (et de son action), ce dernier pouvant être défini à la suite de P. Bernoux comme « *celui qui dont le comportement (i. e. l'action) contribue à structurer un champ, c'est-à-dire construire des régulations. On cherche à expliquer la construction des règles (c'est-à-dire le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Ces acteurs sont dotés de rationalité, même si elle est limitée ; ils sont autonomes et rentrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux*<sup>260</sup> ». Cette conception s'oppose donc à toute théorie qui comprend l'action sociale comme existante dans un monde sans acteurs tangibles et étant le résultat de lois impersonnelles réduisant l'action des acteurs à une simple imitation et reproduction mécanique. Elle s'oppose donc à toute lecture déterministe du monde social. Mais laissons enfin à M. Crozier le soin de résumer cette approche : « *Dans "analyse stratégique", il y a deux termes. Il y a d'abord "analyse", qu'il convient d'opposer à "théorie". Cette première opposition signifie que nous mettons l'accent sur la description des situations que nous analysons, c'est-à-dire que notre point de vue n'est pas prescriptif. Il y a ensuite "stratégique", terme qui est à opposer à planification, et qui permet de dépasser le "déterminisme". Cette seconde opposition signifie que pour nous les comportements sont orientés, qu'ils sont intentionnels, l'intérêt consistant en l'occurrence à savoir à quoi ils aboutissent. J'admets que le terme "stratégie" n'est sans doute pas heureux puisqu'il évoque la guerre, mais nous n'en avons pas trouvé de meilleur. Si l'on s'en tient toutefois à la définition suivante de la stratégie : "l'art des rapports de force" - en interprétant "force" le plus largement possible, c'est-à-dire en incluant le jeu des influences -, alors ce terme me semble tout à fait acceptable. Le stratège a un ennemi - contrairement au planificateur qui se contente de dérouler toutes ses opérations -, aussi doit-il donc compter avec l'"incertitude" relative au comportement de l'ennemi ou du partenaire. Si nous voulons "analyser stratégique", c'est parce que nous voulons comprendre les comportements comme ayant une intentionnalité, mais aussi comme étant variables : l'intentionnalité existe toujours mais la direction est variable en fonction du contexte ami-ennemi*<sup>261</sup> ».

Tout d'abord, il n'est pas dans l'intérêt du supérieur hiérarchique de reconnaître l'existence d'un problème ou d'un dysfonctionnement. Ensuite, il n'apparaît pas opportun de dépasser les jeux de pouvoir existants dès lors qu'ils peuvent satisfaire les acteurs en présence (exécutants comme encadrants). Le raisonnement de ces derniers est alors le suivant : « on sait ce que l'on a ou ce que l'on peut perdre mais l'on ne sait pas ce que l'on peut gagner ». D'autre part encore, reconnaître une compétence et une expertise aux exécutants pourrait révéler la méconnaissance des supérieurs de la situation de travail, et plus grave encore, la mauvaise organisation imposée par cette même hiérarchie au mépris des protestations des agents « *sur le terrain* » lors de sa mise en place. Il faut enfin que les agents soient disposés à participer à l'amélioration de leur situation de travail. Mais cela nécessite notamment l'existence d'un climat de confiance, d'une écoute authentique et d'une reconnaissance de la valeur professionnelle de chacun, autant de points qui ne sont pas des préalables à l'action mais des résultats de celle-ci qui se construisent et se renforcent dans l'action elle-même.

<sup>260</sup> Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1990, p. 137.

<sup>261</sup> Extrait d'un entretien avec M. Crozier paru dans « *Le Journal de Genève et Gazette de Lausanne* » en 1994 et cité par Saoud H., « La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public », document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP – IAE, Lyon, 2-3 juin 2005, p. 3 (téléchargeable à l'adresse :

[http://www.unice.fr/recemap/contenusiteinternet/Seminaires/Lyon\\_juin2005/CrozierparSaoud.pdf](http://www.unice.fr/recemap/contenusiteinternet/Seminaires/Lyon_juin2005/CrozierparSaoud.pdf)).

*« Je ne sais pas, je ne comprends pas. Soit c'est une volonté, on s'assied dans un fauteuil et on est tranquille. Soit c'est l'orgueil propre de chacun qui est touché. Ce sont des gens qui sont assis dans des fauteuils financièrement rentables, qui pensent que les gens doivent être un petit peu royalistes sur les bords, que les gens doivent être à leurs pieds et ne doivent pas dire quoi que ce soit. Est-ce que c'est ça ? Je ne sais pas expliquer. Est-ce que c'est une volonté d'effacer les problèmes pour ne pas avoir à les résoudre ou est-ce que c'est, pour eux, un manque de respect à partir du moment où on leur dit que leur façon de faire comporte, somme toute, des erreurs, des points à améliorer ? Toujours est-il que c'est regrettable et que ce genre de choses, avec la hiérarchie, avant, on pouvait en parler librement et clairement. S'ils pouvaient faire quelque chose, dans ces cas-là, ils disaient oui ou non, mais on pouvait échanger. Aujourd'hui on ne peut pas échanger, ou alors, échanger, mais dans le sens du poil. Pour moi, non ! [...] Tout ça pour dire que moi j'ai une confiance très très minime en ma haute hiérarchie. Je ne leur donnerais pas mes enfants à garder ! C'est triste, mais c'est comme ça » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »).*

Associer les subordonnés à l'analyse du système fait donc courir un risque à l'encadrement d'autant plus grand que ses membres ne sont plus sélectionnés en fonction de leurs seules compétences professionnelles. Pour l'encadrement, associer les subordonnés à l'analyse du système est une source de risque dans la mesure où peut surgir la formulation par ces derniers d'une demande de réforme du système mais aussi de leur capacité propre à agir pour lever les obstacles (une revendication d'autonomisation décisionnelle qui déstabilise les équilibres des différents jeux de pouvoir déjà existants). Pour les subordonnés, en revanche, l'implication dans un tel processus de transformation est une source d'attentes importantes qui peut se révéler contre-productive pour le collectif de travail et l'organisation (en engendrant une frustration et/ou des attitudes de retrait et de non coopération plus ou moins définitives).

### 3. L'influence des rapports hiérarchiques sur le « bien-être » au travail

Indépendamment des évolutions de l'organisation et de la gestion du travail, le rapport à la hiérarchie peut influencer sur le « bien-être » des agents au travail. C'est ce que confirment les résultats du questionnaire proposé aux agents statutaires en 2006. À partir des données statistiques recueillies, sept indices ont été construits. Parmi ceux-ci, un indice de « bien-être au travail » et un indice de « perception de votre supérieur hiérarchique » (encadré 2).

## Encadré 2 : Construction des indices

Chaque indice obéit à un principe de construction identique. Chacun est formé à partir des réponses à certaines questions sélectionnées parmi un total de 76 soumises au personnel dans le questionnaire de 2006. Des modalités de valeur, c'est-à-dire des *scores*, sont ensuite attribuées à chacune des différentes modalités de réponse que proposait chaque question retenue. La somme des *scores* obtenus pour chaque individu constitue alors l'indice qui lui correspond. Traduisant une moyenne, chaque indice est enfin exprimé sur 20 afin d'en faciliter la compréhension et l'interprétation.

Le tableau récapitulatif suivant indique les questions à partir des réponses desquelles chacun des deux indices a été construit. Précisons qu'une question peut contenir plusieurs « sous-questions » qui seront alors considérées comme des questions à part entière dans la construction de l'indice.

Nom de l'indice	Questions sélectionnées
Bien-être au travail	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 25, 27, 28, 31
Perception du supérieur hiérarchique	36

Alors que la corrélation<sup>262</sup> est la plus forte entre le « bien-être » au travail et la fréquence de consultation du supérieur hiérarchique<sup>263</sup> (graphique 8), elle est également forte bien que légèrement moindre avec la nature des relations entretenues avec le supérieur hiérarchique<sup>264</sup> (graphique 9), celle-ci n'existe pas<sup>265</sup> entre « bien-être » et volonté d'être plus largement associé aux prises de décision<sup>266</sup> (graphique 10). Plus les agents ont donc le sentiment d'être fréquemment consulté par leur hiérarchie et meilleur est leur « bien-être au travail ». Cet indice est dans le même temps d'autant meilleur que les relations avec le supérieur hiérarchique tendent vers des relations amicales.

---

<sup>262</sup> La corrélation est un indicateur qui permet de mesurer la liaison linéaire entre deux variables. Il permet donc de juger de la qualité de la liaison entre ces deux variables en en mesurant le sens et la force. Mais le coefficient calculé, le coefficient de corrélation de Pearson « r », n'indique cependant pas une relation de causalité entre ces deux variables.

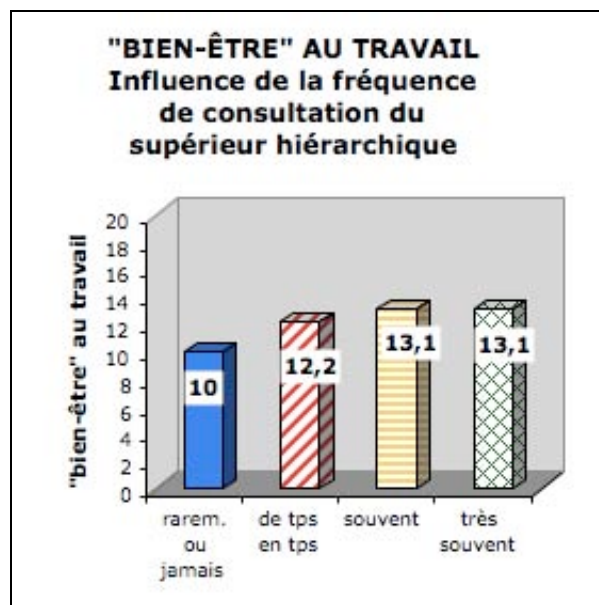
<sup>263</sup> Question 34 du questionnaire de 2006 : « De manière générale, votre responsable hiérarchique direct vous demande votre avis ? »

<sup>264</sup> Question 35 du questionnaire de 2006 : « Avez-vous avec votre supérieur hiérarchique direct, des relations ? »

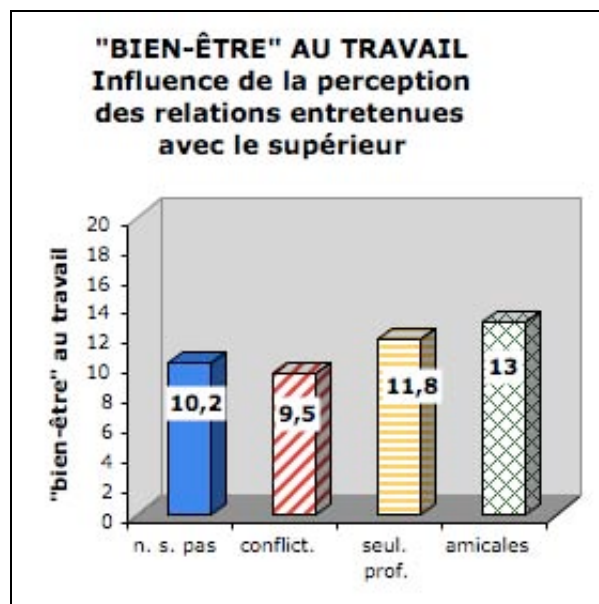
<sup>265</sup> Cette situation *a priori* contradictoire peut s'expliquer soit par le souhait des agents d'être plus largement informés des décisions d'entreprise en général (tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du service) sans pour autant prétendre peser dans les décisions ; soit par leur défiance à l'égard des décisions prises tout en appréciant le fait que leur avis soit pris en compte dans le processus de décision, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas tant d'une remise en cause du commandement des managers en général ni des managers eux-mêmes que de leur « mode de management ».

<sup>266</sup> Question 37 du questionnaire de 2006 : « De manière générale, souhaiteriez-vous être plus largement associé à des prises de décision ? »

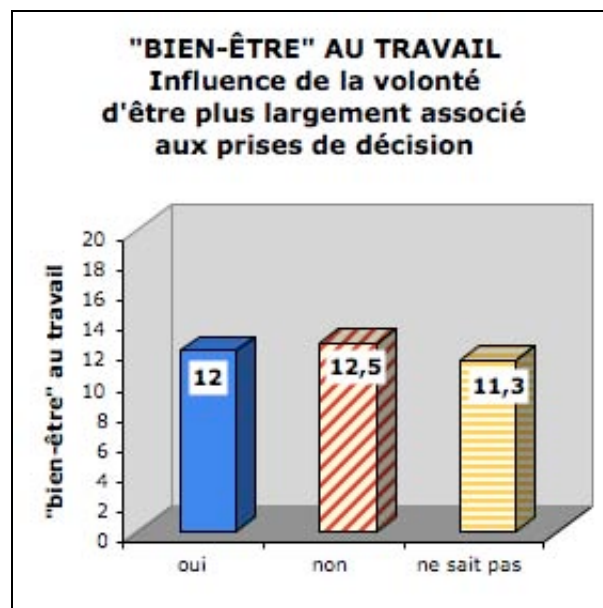
**Graphique 8 : Influence de la fréquence de consultation du supérieur hiérarchique sur le « bien-être » au travail en 2006**



**Graphique 9 : Influence de la perception des relations entretenues avec le supérieur hiérarchique sur le « bien-être » au travail en 2006**



**Graphique 10 : Influence de la volonté d'être plus largement associé aux prises de décision sur le « bien-être » au travail en 2006**



En outre, en ne considérant que les sept indices construits, l'indice de « bien-être au travail » est très corrélé à l'indice « perception de votre supérieur hiérarchique », partiellement aux indices « confiance en l'avenir » et « attachement au service public », faiblement aux indices « degré d'information », « perception des syndicats » et « participation électorale globale ».

#### 4. Petits arrangements pour grands profits

Alors que les modernisateurs, poursuivant l'objectif de mobiliser les agents, cherchaient à transformer le rôle de l'encadrement en imaginant « *des organigrammes bien plats, bien lissés* », les acteurs soulignent le renforcement paradoxal du poids de la hiérarchie. En effet, il revient à l'encadrement, et notamment à l'encadrement de proximité, d'évaluer les compétences mobilisées au travail et de valoriser les contributions effectives de chaque agent. Dans le cadre d'une déclinaison locale d'une « logique compétence<sup>267</sup> », le responsable hiérarchique est désormais « *invité à prendre des initiatives visant à créer les conditions d'une plus grande autonomie des salariés, vis-à-vis desquels il doit jouer un rôle d'entraîneur davantage que de superviseur*<sup>268</sup> ». Il doit alors être capable de mettre en place des systèmes d'incitations et de reconnaissances dans le cadre d'un « processus de décentralisation et d'individualisation de la gestion des carrières » (Monchatre, 2002). « *Si un nouvel «acteur» apparaît sur la scène de la compétence, c'est donc l'encadrement*<sup>269</sup> ».

<sup>267</sup> À l'initiative du MEDEF, les « Journées de Deauville » d'octobre 1998 ont réuni acteurs d'entreprise et chercheurs autour du thème de la compétence. Des réflexions de ces « journées » (MEDEF, 1998) ressortent que l'échange qui repose sur la logique compétence suppose « *que l'employeur s'engage à fournir au salarié les moyens de développement de ses compétences. Réciproquement, le salarié accepte de mettre ses dernières au service de l'entreprise. Comme le rappelle J.-D. Reynaud (2001), l'objet de ce discours est d'élaborer une doctrine, de convaincre les acteurs que l'échange ménagé par le modèle de la compétence est pour eux mutuellement avantageux* », in Richebé N., « Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, 2002/1, vol. 43, p. 99.

<sup>268</sup> Monchatre S., « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *op. cit.*, p. 53.

<sup>269</sup> *Idid.*, p. 66.

De plus, les agents sont désormais évalués individuellement selon des « référentiels » de compétences et l'évaluation de leurs résultats, procédant de méthodes qui se veulent objectives, est censée en retour déterminer les décisions de promotions et d'avancements<sup>270</sup>. Pourtant, l'arbitraire hiérarchique qui se loge dans l'exercice du pouvoir d'aménager la règle pour procéder aux arbitrages qui lui conviennent n'a pas disparu. Pire, il serait devenu omniprésent en subordonnant l'évaluation objective du travail fourni à des logiques relationnelles d'allégeance personnelle dans le cadre d'une compétition généralisée et inamicale. Le face-à-face avec le supérieur est désormais devenu le théâtre d'un rapport de forces qui bénéficiera à celui qui dispose des « bons » appuis à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et qui saura « en jouer ». Les agents étant inégalement dotés en capital relationnel rémunérateur sur le marché interne de l'entreprise, les attitudes de retrait et de désinvestissement se multiplient.

*« Le système de management, c'est un management par le pouvoir hiérarchique, c'est-à-dire que c'est un fonctionnement arriériste. Le management n'est pas du tout mis à la page, on ne met pas en avant le travail fourni. C'est plus le tissu relationnel qu'autre chose. À partir de là, celui qui veut travailler, à la limite, il se casse les dents. Alors comme on est ici quand même pour travailler, que faire ? Surtout que la discussion est difficile, très difficile. [...] Sur la valeur du travail, on n'est malheureusement pas jugé par rapport à notre valeur, c'est factuel, tout le monde te le dira... C'est qui tu connais qui fait que tu obtiendras certains postes et que les autres te percevront différemment et te parleront différemment. Ce qui est malheureux, c'est que ce n'est pas une démarche sympathique, ce n'est pas les amis de mes amis sont mes amis, c'est plus un rapport de crainte. Si je l'attaque, qu'est-ce que je peux avoir en retour ? » (B. G., informaticien)*

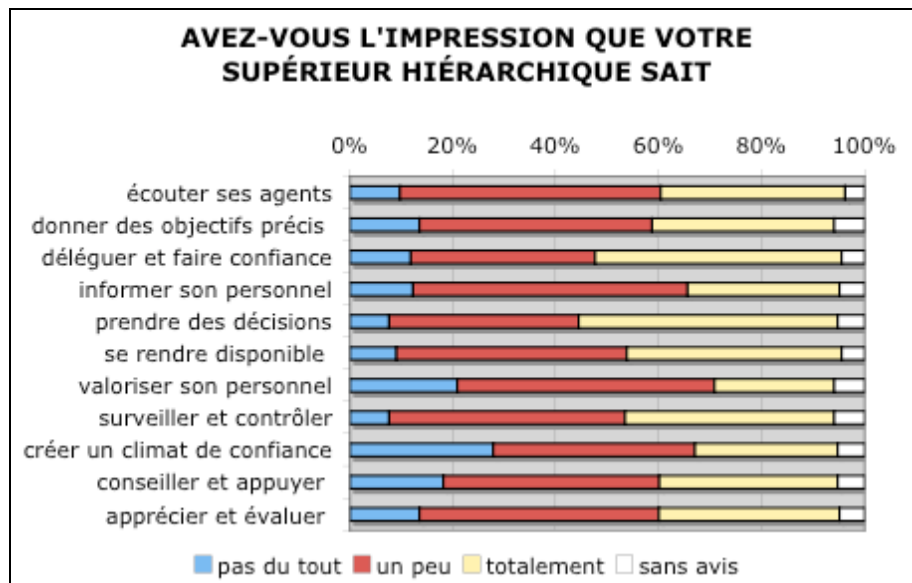
Au final, le rôle de la hiérarchie est d'abord perçu comme prépondérant en ce qui concerne l'encadrement professionnel et l'organisation du travail (prendre des décisions, déléguer et faire confiance, surveiller et contrôler). En revanche, les dimensions ayant trait aux relations humaines, à la communication interne, au conseil et à l'évaluation du travail fait sont perçues comme défailtantes (valoriser son personnel, créer un climat de confiance, informer son personnel, conseiller et appuyer, apprécier et évaluer).

---

<sup>270</sup> À titre d'illustration, nous reproduisons à l'annexe VIII, p. 602-610, un compte-rendu d'un « entretien annuel de progrès » d'un agent qui a refusé de le signer, étant en désaccord avec l'évaluation portée par son supérieur hiérarchique direct.



**Graphique 11 : Perception du rôle du supérieur hiérarchique en 2006**



Au final, l'exercice du commandement s'est transformé de manière paradoxale. D'une logique où « *il fallait avoir fait ses preuves* » sur le terrain, la sélection de l'encadrement s'est opérée selon des critères d'adhésion au changement promu par les « modernisateurs ». D'une distance respectueuse matérialisée dans un vouvoiement réciproque, le supérieur hiérarchique s'est mis à tutoyer et s'est fait tutoyer en même temps qu'il devenait « *ami-ami* » avec ses subordonnés. D'une capacité à « *donner des réponses* », le chef n'acceptait plus que des « retours » du terrain « *dans le sens du poil* ». De « *dieux vivants* » qui avaient assuré une prospérité continue à l'entreprise, ces hauts responsables ont vu leur légitimité à diriger contestée et la confiance du personnel disparaître. D'une logique de « *donnant-donnant* » inscrite dans une chaîne ininterrompue créatrice de lien social, les rapports sont devenus plus impersonnels à mesure qu'ils s'individualisaient. Les tensions et conflits qui naissent alors de ces nouveaux rapports hiérarchiques montrent une réalité professionnelle dans laquelle pyramide hiérarchique et systèmes de communication se structurent selon une configuration symétriquement inversée : ceux qui savent ne décident pas et ceux qui décident disposent d'informations erronées.

À la régie, « *on se battait dans toute l'entreprise pour une chose qui ne regardait que l'entreprise, c'était à mon avis plus facile et plus constructif. En entrant, j'ai bien vu qu'il y avait une valeur sacrée entre les hautes classes et la classe ouvrière*<sup>271</sup> ». Une coupure, d'autant plus vivement ressentie qu'elle tranche radicalement avec la nature des rapports hiérarchiques antérieurs, s'est désormais instaurée entre le personnel et son encadrement, et spécialement son haut encadrement<sup>272</sup>. GDB serait même devenu le théâtre d'une réactivation de la lutte des classes.

<sup>271</sup> Entretien avec C. J., chargé d'affaires 1<sup>e</sup> degré.

<sup>272</sup> À la question 39 du questionnaire de 2006 « Lorsque vous rencontrez un problème au travail, vers qui vous tournez-vous ? », plus de six agents sur dix disent ne « jamais » se tourner vers la direction ni vers la DRHS (ils sont deux sur dix à s'y référer « parfois » et quasiment aucun « toujours »). C'est en revanche vers le hiérarchique direct (un agent sur deux), puis vers les collègues (un agent sur trois), que se tournent d'abord les agents lorsqu'ils rencontrent un problème au travail. C'est donc au niveau du « bureau », plus rarement au niveau du service, que se résolvent les difficultés professionnelles. Les agents se tournent en effet plus volontiers vers ceux qui sont les plus proches d'eux et qui sont susceptibles d'être confrontés aux mêmes difficultés et problèmes.

« J'ai l'impression qu'on est en train de réinventer la lutte des classes dans cette entreprise, on est en train de faire machine arrière. Là où la lutte des classes à l'extérieur a disparu, j'ai l'impression qu'ici, elle est en train d'apparaître. Je me trompe peut-être, mais à des moments, j'ai l'impression que les gens : c'est un cadre, donc c'est un c.. ! C'est la réaction qu'ils ont » (M. M., cadre informatique).

## Conclusion

Les nouvelles règles de gestion et de promotion professionnelle ont renouvelé les termes de l'échange salarial et suscité des réactions diverses, fondées à la fois sur des critères d'équité et sur des considérations d'intérêt. L'abandon affiché du principe de la promotion à l'ancienneté, présenté comme aveugle aux capacités individuelles réelles, a créé les conditions d'une concurrence entre les agents, d'autant plus forte que les places disponibles ne cessaient de diminuer et que les jeunes recrues n'étaient plus socialisées traditionnellement. En portant prioritairement l'évaluation sur le comportement du salarié, sur son savoir être, sa mentalité, sa « culture », plutôt que sur son expérience professionnelle reconnue par l'ancienneté, la direction a favorisé une logique d'individualisation de la relation salariale sensée reconnaître les mérites de chacun<sup>273</sup>. Mais c'était l'identité collective des gaziers, renforcée par le conflit de 1991, qui était visée et qui a été d'autant plus fragilisée que les agents les plus âgés ont profité de la succession de mesures incitatives pour abandonner une entreprise qu'ils ne reconnaissaient plus et qui ne les reconnaissait plus.

L'évolution des règles et des codes qui commandaient l'accumulation du capital professionnel nécessaire à la promotion a transformé la nature des rapports intergénérationnels mais aussi celle des rapports hiérarchiques. En sélectionnant désormais son encadrement parmi les nouvelles recrues plus diplômées, les « modernisateurs » cherchaient d'abord à faire adhérer le personnel au changement. En réalité, l'opacité des nouvelles « règles » de promotion a favorisé les comportements de retrait et de démobilitation au travail à hauteur des espoirs placés en lui en même temps qu'il a attisé la concurrence entre les agents, désormais généralisée. Comme le déplore un cadre « sorti du rang » : « *Les gens se respectaient beaucoup plus qu'ils ne se respectent maintenant. De toute façon, est-ce qu'il y a une règle maintenant ?* » La généralisation des rapports de concurrence a produit des individus isolés et livrés à leurs seules ressources. Dans cette configuration, deux logiques clientélares concurrentes s'affrontent et les « déroulements de carrière » des agents ne sont plus que des prétextes à l'expression du rapport des forces sociales dans l'entreprise.

« *Quand tu rentres à Gaz de Bordeaux, que ce soit avec la CGT ou avec la direction, on te dit : « tout est transparent ! » En gros, c'est le message qu'on te fait passer : « vive l'égalité, tout va très bien ! Le déroulement de carrière, c'est pour tout le monde la même chose, on est tous*

---

<sup>273</sup> Nous rejoignons ici la conclusion de S. Monchatre lorsqu'elle écrit que « *la logique compétence [...] renforce le processus d'individualisation de la relation salariale en faisant exploser les catégories qui servent de support à la socialisation des savoirs et des hommes. En outre, dans un contexte de restructurations industrielles, elle individualise la gestion des risques associés aux déroulements de carrière et s'affirme comme "outil patronal de gestion de l'aléa économique" (pour reprendre l'expression de B. Zimmermann (2000))* », in Monchatre S., « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *op. cit.*, p. 66-67.

*logés à la même enseigne ! » Et en fait, quand tu y vis, tu te dis que c'est la mafia ! » (H. S., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »)*

Un climat de « guerre perpétuelle » semble donc avoir succédé à l'ambiance « familiale » et « chaleureuse » de la régie qui conférait, dans la chaîne ininterrompue qui reliait tous ses membres, une place unique à chacun d'entre eux. Plus généralement, cette évolution reflète une volonté des « modernisateurs » de remplacer le « système du don » qui régissait les rapports sociaux du temps de la régie et qui, par son existence même, menaçait son œuvre modernisatrice. *« On doit conclure de ces analyses, d'une part, que la modernité occidentale n'est pas caractérisable à partir du seul règne de l'Économie et que sa définition doit également inclure la mise au point de tous les dispositifs pratiques qui ont constitué une réponse critique à ce règne ; de l'autre que le modernisme – comme religion du capital – tend nécessairement, à partir d'un certain seuil, à déconstruire non seulement – comme nous l'avons vu – les fondements anthropologiques de la socialité (l'invariant du don) mais également, et de plus en plus, toutes les civilités compensatrices ou critiques que la modernité elle-même avait eu la sagesse d'inventer<sup>274</sup> ».*

Demeure alors une nouvelle réalité socioprofessionnelle fortement concurrentielle, en miroir et comme produit de la diffusion de « l'individualisme possessif<sup>275</sup> » dans toutes les sphères de la société moderne.

*« C'est-à-dire qu'avant les gens... il y avait un tissu social qui était beaucoup plus organisé, ça rejoint aussi l'individualisation de la société, l'éclatement, cette espèce de... on voit bien, avec ceux qui crèvent dans leur coin, qui ne se parlent plus, on retrouve ça dans le microcosme de l'entreprise. Il n'y a plus du tout les mêmes rapports, il y a une notion aussi de compétitivité entre les agents... Alors qu'avant, c'était pas ça entre les agents, en général, c'était à la bonne franquette ! » (Dr T. L., médecin du travail à GDB aujourd'hui décédé)*

Au final, la direction aura toujours poursuivi le plan d'action qu'elle s'était fixé au moment de sa constitution au tournant des années 1990. Et c'est l'adhésion, ou le rejet, à ce nouveau discours mobilisateur qui va séparer les agents : *« Mais il le disait G. M.-J., c'était son grand discours, il disait moins d'effectifs mais mieux payés ! Il l'a souvent dit, lui. Mais il n'a peut-être pas donné à ceux qui le méritaient<sup>276</sup> ».* Les récompenses auront donc été stratégiquement dispensées pour faire accepter les réorganisations successives du travail. Car, comme s'en explique l'ancien DRHS qui a méthodiquement appliqué cette stratégie du

---

<sup>274</sup> Michéa J.-C., *L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes*, op. cit., p. 113.

<sup>275</sup> C. B. MacPherson a identifié les sept postulats sur lesquels « l'individualisme possessif » repose et les a formulé en autant de propositions : *« Proposition I : L'homme ne possède la qualité d'homme que s'il est libre et indépendant de la volonté d'autrui. Proposition II : Cette indépendance et cette liberté signifient que l'homme est libre de n'entretenir avec autrui d'autres rapports que ceux qu'il établit de son plein gré et dans son intérêt personnel. Proposition III : L'individu n'est absolument pas redevable à la société de sa personne ou de ses facultés, dont il est par essence le propriétaire exclusif. Proposition IV : L'individu n'a pas le droit d'aliéner totalement sa personne, qui lui appartient en propre ; mais il a le droit d'aliéner sa force de travail. Proposition V : La société humaine consiste en une série de rapports de marché. Proposition VI : Puisque l'homme ne possède la qualité d'homme que s'il est libre et indépendant de la volonté d'autrui, la liberté de chaque individu ne peut être légitimement limitée que par les obligations et les règles nécessaires pour assurer à tous la même liberté et la même indépendance. Proposition VII : La société politique est d'institution humaine : c'est un moyen destiné à protéger les droits de l'individu sur sa personne et sur ses biens, et (par conséquent) à faire régner l'ordre dans les rapports d'échange que les individus entretiennent en tant que propriétaires de leur propre personne »*, in MacPherson C. B., *La théorie politique de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais », 2004, p. 433-436.

<sup>276</sup> Entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité ».

« saupoudrage<sup>277</sup> » tout au long des quinze années qu'il a passées dans l'entreprise, quand « *tu pars d'une situation d'acquis, tu veux faire des changements, tu es obligé de donner du grain à moudre. Donc, tu en rajoutes une couche, tu relèves d'un cran. Est-ce que c'est mauvais ou pas mauvais ? Je te dirai pourquoi ce n'est pas mauvais...*<sup>278</sup> ».

---

<sup>277</sup> « *Donc G. M.-J. est arrivé, il y avait un très très fort rapport de forces en faveur du syndicat et qui était contre la direction. Enfin, toutes les péripéties, tu as dû en entendre parler, son bureau à la mairie, on avait exploité son truc... Puis après, G. M.-J., ça a été quelqu'un de fort habile, il a commencé à arroser, il a reclassé des gens, y compris les militants syndicaux puisque c'est lui qui a fait les listes d'homologues* » (entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

<sup>278</sup> L'explication n'est pourtant jamais venue dans la suite de l'entretien...



## Chapitre 3

### La « longue marche » des modernisateurs : les changements organisationnels entre affichages et réalités

#### *Introduction*

En modifiant les règles du recrutement et les critères nécessaires à la promotion professionnelle, la nouvelle équipe de direction transformait des composantes déterminantes de la relation salariale produite par l'organisation. La voie d'entrée traditionnelle du « *concours républicain* » était abandonnée au profit de recrutements externes désormais confiés à des cabinets spécialisés, et la règle de l'ancienneté, qui commandait jusqu'alors les carrières, disparaissait derrière la promotion des capacités individuelles. « *L'esprit de la régie* » s'estompait à mesure que le personnel de l'entreprise était renouvelé et les relations entre les agents, tant intergénérationnelles que hiérarchiques, se recomposaient dans le cadre d'une concurrence que nourrissait la diminution constante des places disponibles. À ceux qui adhéraient au changement était alors promise la récompense de carrières ascendantes. Le renouvellement des termes de l'échange salarial avait donc partie liée avec les transformations organisationnelles qu'allait connaître l'entreprise dès les lendemains de l'adoption de son nouveau statut juridique privé en 1991.

Type de relation salariale et organisation productive sont donc complémentaires et définissent, de manière cohérente avec les principes qui fondent la « stratégie de profit » poursuivie par l'entreprise, ce que R. Boyer et M. Freyssenet qualifient de « modèle productif<sup>279</sup> ». Car c'est bien le passage d'un modèle productif à un autre que visait l'œuvre modernisatrice de la nouvelle direction. En même temps qu'elle transformait radicalement la gestion des hommes, elle adaptait l'organisation du travail aux nouveaux critères de productivité et de compétitivité afin de garantir la pérennité et d'accroître la profitabilité de l'activité. D'une « *entreprise de travaux publics* » ronronnante, aux procédures de travail « *lourdes* » et aux méthodes « *d'un autre âge* », les modernisateurs vont en faire une organisation tournée vers la satisfaction d'un abonné devenu client, développant de nouveaux services et s'appuyant sur les technologies les plus récentes, et notamment celles de l'information et de la communication. L'essentiel des mutations promues peut, à la suite de P. Zarifian, être résumé autour de trois notions : « événement, communication, service » (Zarifian, 1999). Il s'agit d'apprendre aux salariés à gérer des imprévus et à être réactif dans un monde en changement incessant afin de « *réduire l'incertitude* », de promouvoir une production qui devient communication entre ses acteurs et de substituer à la figure dominante du vendeur celle du client dans le cadre d'une relation de services.

---

<sup>279</sup> R. Boyer et M. Freyssenet définissent les modèles productifs comme « *des "compromis de gouvernement d'entreprise" qui permettent de mettre en œuvre une des stratégies de profit viables dans le cadre des modes de croissance des pays où les firmes organisent leurs activités, avec des moyens (politique-produit, organisation productive et relation salariale) cohérents et acceptables par les acteurs concernés* », in Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2000, p. 23.

Les nouvelles formes de rationalisation productive s'accompagnent donc d'un régime de mobilisation de la force de travail<sup>280</sup> renouvelé, censé concilier atteinte des objectifs et préservation de la paix sociale par la recherche de l'adhésion des salariés. Sans rentrer ici dans la controverse sur la fin du taylorisme comme paradigme organisationnel<sup>281</sup>, ces mutations doivent cependant être pensées dans leur articulation permanente entre changement et continuité : « *changement dans les moyens puisque les critères tayloriens de la productivité et les modes de gestion qui lui étaient liés ont fait faillite ; continuité dans les fins puisque les objectifs n'ont pas variés : il s'agit toujours d'augmenter la productivité, c'est-à-dire le rendement du travail, et de briser les résistances ouvrières (Rabier, 1990)<sup>282</sup> ».*

Au final, dans un système qui vise avant tout la rentabilisation des fonds investis, la bonne marche de l'entreprise repose sur sa capacité à coordonner et à contrôler le travail de ses salariés. Parler de « modèle productif » (Aglietta, 1976) permet alors de tenir ensemble deux dimensions fondamentales : l'organisation du travail proprement dite et les régulations sociales, entendues comme processus dynamique de reproduction / transformation sociale<sup>283</sup> plus que comme description d'un réseau statique de relations entre acteurs. C'est pourquoi l'analyse des nouvelles formes d'organisation du travail proposée dans ce chapitre est indissociable de celle des « mystères de la coopération productive » (Coutrot, 1999) qui fera l'objet du chapitre suivant. Les changements organisationnels seront ici d'abord décrits dans leur déroulement chronologique qui apparaît rétrospectivement cohérent au regard d'une évolution tendant vers un modèle d'entreprise du « faire faire ». « *Pics d'activité* » et « *augmentation du plan de charges* » vont alors justifier de recourir à la sous-traitance afin d'apporter souplesse et flexibilité à l'organisation. Mais une analyse des choix stratégiques opérés par la direction mettra en évidence des résultats contrastés qui interrogeront en retour les motivations poursuivies par les modernisateurs.

## I. Réformer l'entreprise

Au tournant des années 1990, l'enjeu pour les modernisateurs était de « *faire évoluer* » et « *d'adapter* » les structures de l'entreprise aux nouveaux impératifs juridiques, financiers, mais aussi technologiques, qui encadraient désormais l'activité de distribution et

---

<sup>280</sup> T. Coutrot définit le régime de mobilisation comme « *un ensemble articulé de règles qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise; il produit ainsi la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur exploitation* », in Coutrot T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Économie », 1998, p. 171-172.

<sup>281</sup> L'émergence d'un nouveau paradigme productif est loin d'être une évidence empirique pour tous les analystes. Certains soutiennent que les choses changent en profondeur tandis que d'autres, plus réfractaires, « *répertorient inlassablement les indices du toujours pareil* » (Linhart, 1994).

<sup>282</sup> Jacquot L., « Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif », *Travail emploi formation (tef)*, 2000, n° 1-2, p. 121.

<sup>283</sup> « *Le concept d'organisation, bon à tout faire chez les politiques et les sociologues, dissimule en fait la question de savoir si et comment une diversité de groupes hétérogènes par leurs fonctions et hiérarchisés par leurs statuts peut être intégrée dans une totalité capable de maintenir sa cohésion à travers le temps, en s'adaptant, sans se dénaturer, à des situations historiques partiellement imprévues* » Canguilhem G., « Régulation », *Encyclopaedia Universalis*, 1990, vol. 19, p. 712, cité par Fecteau J.-M., *La liberté du pauvre. Sur la régulation du crime et de la pauvreté au XIX<sup>e</sup> siècle québécois*, Montréal, VLB, 2004, p. 49, consultable à l'adresse :

<http://www.unites.uqam.ca/chrs/ressources.php#regulation>.

commercialisation du gaz. Le « passage en SEM » s'est alors accompagné de la mise en place d'une comptabilité analytique ainsi que d'une généralisation de l'outil informatique. L'autonomisation croissante, tant des individus que des services qui en a découlé, a favorisé la déclinaison dans l'entreprise d'une « logique compétence » (Zarifian, 1999) axée sur l'auto-évaluation, la prise de responsabilité et l'initiative. Élargissant et enrichissant l'activité de travail, et censée favoriser les agents qui se mettaient au service de la « nouvelle entreprise », la logique compétence a, d'une part, transformé les rapports entre des agents devenus « pro-actifs<sup>284</sup> » et davantage interchangeable, et d'autre part, légitimé les réductions d'effectifs qui accompagnaient la rationalisation des activités et leur réorganisation. Mais la promouvoir supposait que soient d'abord identifiées les compétences proprement gazières, et redéfinis les métiers.

### 1. L'organisation du travail à la régie

À la veille du changement de statut de l'entreprise, le travail est encore organisé, à la régie, de manière « traditionnelle ». Un « sureffectif » majeur, l'absence corrélative de critère de productivité à la fois individuel et collectif et le recours à des techniques de travail éprouvées en sont les traits les plus saillants. C'est ainsi que l'actuel directeur financier décrit l'entreprise qu'il découvre au moment où son ancien employeur, Esys-Montenay<sup>285</sup> entre au capital de la nouvelle SEM<sup>286</sup> :

*« Ici, il y avait un ordinateur pour vingt personnes à l'époque, en 1991. Donc c'était entièrement manuel, sans procédure... C'était un démarrage à zéro et l'informatique n'était pas livrée quand je suis venu ici... On a mis en place les ordinateurs, les procédures, les formations... »* (L. P., directeur administratif et financier).

De même, un agent, par ailleurs fils et petit-fils d'agent et aujourd'hui membre du collège cadre, insiste sur les traits les plus caricaturaux d'une époque qui semble aujourd'hui très lointaine des réalités productives contemporaines.

*« À la trésorerie, il y avait beaucoup de monde, beaucoup trop de monde d'ailleurs. À partir de onze heures, les gens commençaient à chercher le travail. Ils ne le cherchaient pas vraiment puisqu'ils savaient bien qu'ils n'allaient pas le trouver. Mais il y avait des comportements un peu bizarres... Moi, j'ai vu des gens qui remplissaient des livres de comptes au crayon à papier le matin et qui repassaient l'après-midi tout ce qu'ils avaient fait au stylo... C'était de ce type d'activité, c'était quand même assez lourd ! À l'époque, les agents administratifs portaient une blouse grise qui les différenciait des dessinateurs qui portaient une blouse blanche et les comptables également. Blouses blanches et blouses grises cohabitaient à Poquelin »* (E. P., cadre au service des ressources humaines).

Un autre agent, également passé par le service de la trésorerie, décrit un travail peu enrichissant et répétitif, un temps même borné par les sonneries qui rythmaient la journée des agents administratifs.

---

<sup>284</sup> Le salarié posséderait aujourd'hui les moyens d'agir sur son évolution de carrière ainsi que sur l'entretien et le renouvellement de ses propres compétences (Carmes, 2002). Il s'agit en outre d'un des mots caractéristiques du « jargon » managérial développé depuis le milieu des années 1990 et aujourd'hui diffusé à GDB, tant parmi l'encadrement que parmi le personnel d'exécution.

<sup>285</sup> En 1998, Esys-Montenay s'associera avec la Compagnie générale de chauffe pour fonder la société Dalkia, filiale de Véolia Environnement et d'Électricité de France (EDF).

<sup>286</sup> Au moment de la constitution de la SEM, le capital social de l'entreprise est composé comme suit : 51% pour la ville de Bordeaux, 16% pour Esys-Montenay, 16% pour Gaz de France (GDF), 16% pour Véolia et 1% pour l'ensemble des quarante-quatre communes concédantes alors desservies.



« Les inconvénients, c'est que tu n'avais pas le droit de penser, tu exécutais une procédure et tu passais par le Trésor Public. Quand tu travaillais dans les bureaux, tu étais comme à l'école, il y avait même la sonnerie ! J'ai vécu le temps où tu attendais le long du mur que la sonnerie sonne pour sortir à 16 h 30 et pour rentrer à la maison » (F. L., « assistante de direction gestionnaire d'affaires juridiques », service du « contentieux »).

En une formule lapidaire, le directeur financier ramasse la représentation de cette époque aujourd'hui dominante parmi les agents (qui l'ont connue comme parmi ceux qui ne l'ont pas connue du reste) : « je dirais que la régie, c'était un sureffectif majeur, donc beaucoup de gens qui ne font rien ! » Mais derrière un visage dont les années n'ont retenu que les traits les plus saillants, la régie se caractérisait aussi par le professionnalisme de ses agents et des arbitrages gestionnaires orientés par un souci de rentabilité productive, comme s'en souvient encore l'ancienne assistante sociale : « dès que j'allais soumettre un problème à mon chef de service, on ne parlait pas le même langage. Moi, je parlais de la difficulté de la personne, et lui parlait rentabilité ». De même, la présence reconnue de « fainéants » dans l'entreprise témoignait également du fait que d'autres travaillaient « pour deux » : « c'est vrai aussi qu'il y avait plein de gens qui ne travaillaient que deux heures par jour dans tous les secteurs. Et pour ça, il fallait qu'il y en ait d'autres qui soient au turbin et qui fassent le maille qu'il y avait à faire !<sup>287</sup> ». Au final, l'image qui ressort de l'univers professionnel de la régie pour qui le découvre est celui d'un « contingent militaire<sup>288</sup> ». Et d'autant plus au regard du faible nombre de femmes embauchées<sup>289</sup>, les premières étant seulement arrivées à la fin des années 1970.

## 2. Développer une logique de « services » : la généralisation d'une comptabilité analytique

Nombreux sont les agents qui identifient rétrospectivement la généralisation de la comptabilité analytique à Gaz de Bordeaux comme un tournant décisif dans l'évolution de ses structures organisationnelles comme dans celle des rapports sociaux qui s'y déploie. En tant que « cadre comptable » (Eyraud, 2003) qui rompait avec la dilution de l'activité économique de la régie dans la comptabilité de la Ville de Bordeaux, elle définissait une nouvelle logique de fonctionnement en balisant les pratiques, les rapports sociaux, mais aussi les représentations de l'activité par un ensemble renouvelé de normes qui en retour leur donnait leur cohérence. Orientée par des fins gestionnaires, la comptabilité analytique produit en effet une image d'abord économique de l'activité d'une entreprise. En outre, en se concentrant sur le compte de résultat, elle vise à mettre en exergue la rentabilité de ses différents centres de profit. Le décret « portant règlement général sur la comptabilité publique » précise qu'elle a pour objet « de faire apparaître les éléments de calcul du coût des services rendus ou du prix de revient des biens et produits fabriqués » et « de permettre le contrôle du rendement des services<sup>290</sup> ». C'est donc « parce qu'elle mesure les marges dégagées (et parmi celles-ci le profit) [que la comptabilité] est au cœur des rapports économiques entre l'entreprise et ses multiples parties prenantes ». On comprend alors comment l'outil comptable, originellement conçu pour enregistrer les dettes et les créances ainsi que les entrées et sortie d'argent a vu

<sup>287</sup> Entretien avec J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires ».

<sup>288</sup> « J'ai eu l'impression d'arriver dans un contingent de militaires » (entretien avec M. C., assistante sociale retraitée).

<sup>289</sup> En 1991, à peine plus d'un agent sur dix (11,39%) est une femme (source : « Bilan DRHS. Plan d'action GDB 2002/2006. Niveau de réalisation et d'avancement des actions », présenté lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2006).

<sup>290</sup> Article 53 du décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique.

son rôle se complexifier à mesure du développement des institutions du capitalisme (Carruthers et Espeland, 1991) et devenir « *la proie de toutes les volontés de manipulation*<sup>291</sup> ».

En organisant chaque service de l'entreprise comme une « source de profit » autonome, la comptabilité analytique encourageait la concurrence entre eux et transformait la nature des relations tant professionnelles que sociales des agents. C'est pourquoi un « protocole de négociation », signé le 22 novembre 1995 entre le directeur général de Gaz de Bordeaux et les représentants du personnel CGT, « rappelle que la comptabilité analytique est un outil moderne de bonne gestion et ne saurait être, en aucune manière, à l'origine de surfacturation entre services ». De plus, du côté des agents, « elle fait de chaque opérateur le "prestataire" ou le "client" du collègue avec lequel il échange une information ou un service<sup>292</sup> ». Elle a alors signé la fin de la « bonne ambiance », mais aussi celle d'une certaine conception du travail, qui caractérisait la régie en imposant un « cloisonnement » entre chaque service. C'est la situation que décrit cet agent passé par le service de « l'accueil clientèle ».

« Il y a vingt ans [à « l'accueil clientèle »], c'était un pôle de travail qui grouillait. Il n'y avait pas l'imperméabilité qui a été instaurée depuis la comptabilité analytique et tout ça entre chaque service. Maintenant c'est cloisonné, cloisonné... Donc, tu avais besoin de quelque chose au service commercial, tu allais faire ce que tu avais à faire, négociier, etc... Il y avait une perméabilité entre tous les services qui faisait que toi-même tu pouvais acquérir, même si tu étais cantonné dans ton poste au service du personnel, mais tu pouvais acquérir des connaissances du commercial, du service technique, tu arrivais à t'enrichir, ce qui, à mon avis, n'est plus du tout le cas aujourd'hui » (S. H., « correspondant social »).

La comptabilité analytique représente donc un « tournant » décisif pour cet agent dans la mesure où elle véhicule une représentation de la réalité, et particulièrement un modèle de représentation de ce qu'est désormais l'entreprise Gaz de Bordeaux qui va être définie en opposition à la régie. « La cassure a été à partir du moment où il y a eu cette histoire de comptabilité analytique, alors moi je ne suis pas très douée là-dessus. Effectivement, ça a mis en place des cloisonnements dans les services<sup>293</sup> ». Comme le souligne C. Eyraud, « il existe une très forte cohérence entre système comptable, forme d'entreprise, système de fonctionnement économique et mode de gestion du social<sup>294</sup> ». Tous ces éléments concourent enfin à faire de l'étude de la comptabilité un objet légitime et intéressant de réflexion sociologique dans le cadre du mouvement de renouveau de la sociologie économique<sup>295</sup> que J.-L. Laville définit « comme la perspective sociologique appliquée aux phénomènes économiques<sup>296</sup> ».

---

<sup>291</sup> Chiapello È., « Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à partir de 2005 », *Sociologie du travail*, 2005/3, vol. 47, p. 363.

<sup>292</sup> Alter N., « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 2003/2, 53, n° 2, p. 494.

<sup>293</sup> Entretien avec S. H., « correspondant social ».

<sup>294</sup> Eyraud C., « Pour une approche sociologique de la comptabilité. Réflexions à partir de la réforme comptable chinoise », *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, p. 491.

<sup>295</sup> Pour la France, signalons notamment ici les travaux gravitant autour du Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales (MAUSS) et de la revue éponyme, ou encore ceux qui prennent pour objet l'économie sociale et solidaire. Voir notamment à ce sujet Steiner P., *La sociologie économique*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2005.

<sup>296</sup> Laville J.-L., « Le renouveau de la sociologie économique », *Cahiers internationaux de sociologie CIII*, 1997, p. 229, cité par Eyraud C., *op. cit.*, p. 492.

La comptabilité analytique avait été introduite par les modernisateurs pour permettre une ouverture de la régie, tant de ses structures de travail que des mentalités de ses agents. « *On était une entreprise cloisonnée*<sup>297</sup> » répétait la nouvelle direction à son arrivée au tournant des années 1990. Le constat, quelques quinze années plus tard, est pourtant celui d'un reclouonnement des services, chacun poursuivant des objectifs productifs propres et s'organisant comme une unité de production et de profit autonomes.

*« Il devrait y avoir plus souvent un échange, eh bien non, c'est cloisonné ! Avant c'était « interface client ». Même moi, je me suis fait remonter les bretelles parce que j'avais été les voir et dire certaines choses ! Oui, il y a un cloisonnement depuis longtemps qui a été mis en place et qui perdure. Parce qu'on s'entend dire, on va faire une prestation pour un service, on lui facture. Moi, ça me révolte d'entendre ça. Quand les collègues vont faire un travail sur une canalisation parce qu'ils n'ont pas pu finir ou quoi que ce soit, eh bien, le temps passé est facturé et c'est envoyé au [département] « réseau » ! » (G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré, service « conduite et sécurité »)*

Le paradoxe ne pourrait cependant être qu'apparent. Rétrospectivement, la logique de sectorisation à l'œuvre à Gaz de Bordeaux s'inscrit dans un processus de transformation organisationnelle finalisé, dont l'évolution comparable d'EDF en fournit une illustration. C'est la lecture que fait cet ancien chef comptable de la régie, en liant système comptable, forme juridique d'entreprise et système de fonctionnement interne.

*« Les gens qui sont dans des services, on leur demande simplement d'obéir. Ils avaient des repères... mais systématiquement, pour favoriser la privatisation à l'EDF, on a sectorisé tout, tout... On a fait en sorte que les gens ne se rencontrent plus. L'informatique a permis que les gens passent leurs informations de n'importe quel poste téléphonique, de partout... Donc ils ne se rencontrent plus. Et quand ils se rencontraient, ça favorisait les réunions de réclamations ! » (L. A., responsable syndical CGT-GNC retraité)*

Mais outre les conséquences de l'introduction d'une comptabilité analytique, cet extrait empreint de quelque nostalgie souligne également le rôle déterminant joué par le développement de l'outil informatique.

### 3. Favoriser la communication : la généralisation de l'informatique

De nombreuses publications récentes ont prophétisé des changements organisationnels radicaux<sup>298</sup> sous l'effet de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), portant avec elles un renouveau d'un déterminisme technique simple et univoque. Pour ne pas succomber à pareille « illusion informaticienne » (Pavé, 1989), technologie et organisation du travail doivent davantage être pensées dans un « rapport corrélatif » à l'intérieur d'un « système socio-technique » (Emery et Trist, 1960). L'analyse empirique montre en effet que technologie et organisation « *se coconstruisent et fonctionnent dans un rapport de détermination réciproque*<sup>299</sup> ». En outre, les travaux de M. Crozier et d'E.

---

<sup>297</sup> Entretien avec B. M., ancien DRHS.

<sup>298</sup> Qu'il s'agisse de l'avènement d'une « cyberentreprise » (Champeaux et Bret, 2000), d'une « entreprise numérique » (Isaac, 2000) ou « digitale » (André et al., 1996), ou encore d'un modèle d'entreprise nouvelle « a-centrée » (Pasternack et Viscio, 1998), cité par Muhlmann D., « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, 2001/3, vol. 43, p. 327-347.

<sup>299</sup> Muhlmann D., *op. cit.*, p. 327.

Friedberg ont clairement mis en évidence la résistance des logiques organisationnelles lors de l'introduction d'innovations technologiques (Crozier et Friedberg, 1977). Deux résultats principaux méritent d'être mentionnés ici. En premier lieu, les innovations technologiques sont largement intégrées aux jeux des acteurs préexistants à leur introduction. Autrement dit, « *les techniques productives sont socialement déterminantes parce qu'elles sont socialement déterminées*<sup>300</sup> ». En second lieu, les innovations technologiques opèrent un déplacement des contraintes pour les acteurs et leur offrent de nouvelles opportunités de jeu (Pavé, 1989). L'observation des relations concrètes entre les technologies informatiques et les construits organisationnels dans lesquels elles ont été implantées à GDB montre ainsi que loin d'assouplir l'organisation en l'aplanissant, les nouvelles technologies ont au contraire renforcé ses traits bureaucratiques et rigidifié les rapports hiérarchiques. Elles ont en outre contribué à atomiser les collectifs de travail de l'entreprise en favorisant le développement de logiques individuelles en leur sein. À tel point que leur impact sur l'organisation et la gestion du travail est même qualifié de « *révolutionnaire* » par les utilisateurs qui ont connu le temps de la régie.

*« En quinze ans, au niveau de la technologie même des postes de travail, ça a été phénoménal, la révolution ! On n'était pas informatisé comme on est [aujourd'hui]. Donc automatiquement, tu avais besoin d'un document commercial, c'était pas ton micro, tu étais obligé d'aller voir le collègue qui allait chercher dans son placard le papier à te donner. C'était ça qui faisait que tu avais des liens avec les gens parce que ton travail justement nécessitait que tu ailles demander au service à côté. Voilà pourquoi il y avait tous ces liens qui n'existent plus maintenant. Les choses se sont mises en place mais tout à fait en douceur. La cassure n'a pas été radicale, on ne s'est pas forcément rendu compte »* (S. H., « correspondant social »).

Les réticences initiales qu'opposaient les agents à l'informatisation, comme à l'égard de toute innovation technologique qui « bousculait » les façons traditionnelles de travailler à la régie, expliquent sans doute pour beaucoup les retards que découvre la nouvelle équipe de direction à son arrivée, tant sur le plan technologique que sur ceux de l'organisation et de la gestion du travail. Plus qu'un projet technique, l'informatisation, puis la généralisation des NTIC, étaient également un choix managérial de la nouvelle direction qui lui permettait de renouveler la distribution des pouvoirs et des contrôles dans l'entreprise ainsi que les formes d'encadrement du travail (Boltanski et Chiapello, 1999). D'abord destinés à automatiser et à accélérer le traitement de l'information avant d'être étendus comme outil de communication interne et instrument de contact avec le client, les systèmes d'information (SI) et les outils d'informatique communicationnelle sont, dans les grandes et moyennes entreprises, une pièce centrale de tout projet de réforme organisationnelle (Benghozi et al., 2000). À tel point qu'aujourd'hui « *la productivité, la performance, la position sur le marché et la richesse de l'entreprise semblent inséparables de l'adoption des technologies issues de l'Internet*<sup>301</sup> » selon les théoriciens et les consultants du management.

En contribuant au passage d'une « logique d'autorité » à une « logique de l'autonomie et de la responsabilité » (Carmes, 2002), l'informatisation, tout en rendant le travail plus intéressant<sup>302</sup> du point de vue des agents, redéfinissait le fonctionnement des collectifs de

---

<sup>300</sup> Freyssenet M. « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, 1992/4, vol. 34, p. 494, cité par Muhlmann D., *op. cit.*, p. 329.

<sup>301</sup> Beaudouin V., Cardon D. et Mallard A., « De clic en clic. Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise », *Sociologie du travail*, 2001/3, vol. 43, p. 303.

<sup>302</sup> À la question 1-15 du questionnaire de 1992 (Q92/Q1-15) : « L'informatique a-t-elle rendu votre travail ? », 44% des répondants disent qu'elle a rendu leur travail « plus intéressant », 9%, « moins intéressant », 22%

travail. Mais elle en rendait aussi son application plus aisément contrôlable. C'est pourquoi les agents l'ont d'abord associé à du « flicage » de la part de la direction, craignant notamment ces nouveaux outils qui mettaient à sa disposition des moyens plus performants pour contrôler leur travail, à la fois collectivement mais aussi individuellement. Peu à peu, cependant, de nouvelles modalités de coopération et de coordination<sup>303</sup> ainsi que de nouvelles habitudes de travail intégrant les TIC ont vu le jour. Ces dernières, en véhiculant une représentation renouvelée, mais aussi standardisée, de l'activité productive à travers notamment le recours à un vocabulaire issu d'une conception managériale de l'entreprise que Marie Cartier nomme « *les mots fétiches du management* » (Cartier, 2003), ont contribué à « faire évoluer » les « mentalités » des agents dans le sens d'une plus grande « ouverture ». Il s'agissait alors, au tournant des années 1990, d'un « leitmotiv » des dirigeants de l'ensemble de la branche des industries électriques et gazières (IEG), comme le soulignent M. Wiewiorka et S. Trinh dans leur ouvrage sur « le modèle EDF » au titre éponyme. « *Tous [les dirigeants d'EDF] [...] insistent en effet sur l'importance considérable que revêt désormais pour eux l'environnement. Les formulations varient ; parfois le vocabulaire est fortement commercial, parfois il s'agit d'être à l'écoute du reste de la société, parfois encore, plus modestement, de cesser de penser qu'EDF a toujours et nécessairement raison. Et partout domine aujourd'hui un leitmotiv : il faut apprendre à s'ouvrir vers l'extérieur, à en tenir compte, c'est la condition du succès et du développement*<sup>304</sup> ».

R. M., aujourd'hui cadre commercial à GDB après avoir été cadre dirigeant<sup>305</sup> chez IBM, revient sur les effets de l'introduction des outils informatiques et communicationnels dans l'entreprise.

*« Le début de cet outil informatique a été très mal pris parce que ça a été considéré comme un truc de flicage. C'est un grand terme qui l'est un peu moins maintenant. Et petit à petit, les agents se sont mis à ces outils. Et aujourd'hui, c'est très vrai, on a des outils comme G. [un logiciel de collecte des temps de travail des agents] qui sont des outils modernes, que tous les gens ont accepté et utilisent. Et là, je crois que ça a beaucoup aidé aux changements de mentalités. Jamais je n'aurais entendu parler il y a quinze ans de revue de portefeuille, sans que tout le monde soit dans la rue, jamais ! Là, il y a des réunions hebdomadaires, des revues de portefeuille, individuelles etc... comme j'en ai connues dans le privé, dans les multinationales américaines et ça, je crois que l'outil informatique y est pour beaucoup de choses, parce que les gens se sont aperçus de ce que ça amenait aussi » (R. M., cadre « pôle professionnel »).*

L'importance stratégique reconnue à l'informatique est confirmée par l'ancien DRHS, grand artisan de la transformation opérationnelle de la régie en SEM. Il fait même du « *dossier informatique* » le pivot autour duquel l'ensemble de l'œuvre modernisatrice était articulé et le facteur central de la réussite du changement. En effet, les nouvelles applications qui seront développées nécessitent de repenser les procédures de travail existantes, de

---

d'entre eux estiment que l'informatique n'a rien changé, 15% disent ne pas être informatisé et 11%, « ne sait pas ».

<sup>303</sup> Que nous aborderons dans le chapitre suivant consacré aux régulations autonomes, à la fois individuelles et collectives.

<sup>304</sup> Wiewiorka M., Trinh S., *Le modèle EDF : Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1989, p. 128.

<sup>305</sup> Lors des quatorze années où il a été salarié de la multinationale américaine, il fut successivement employé au siège européen de Bruxelles puis responsable de plusieurs agences régionales françaises.

redéfinir les rôles des acteurs, de formaliser les comportements et de concevoir des référentiels communs. C'est l'importance de cette démarche de normalisation qu'il nous décrit au moment où il revient sur sa rencontre décisive avec l'ancien DG au moment où ce dernier cherchait à recruter un directeur des ressources humaines pour la nouvelle société qui se créait alors.

*« Il [le Directeur général] m'a demandé ce que je pensais de l'informatique. Si on ne réussit pas l'informatique, on ne réussit pas les autres paris parce que tout passe par le traitement de données, par une bonne informatique réactive. Il m'a posé une question piège, il m'a dit : « Gaz de France rentre dans le capital Gaz de Bordeaux, vous êtes spécialiste de Guernica [le logiciel de « gestion de la paie » développé par GDF], Gaz de France me propose de me livrer Guernica clés en main, est-ce que vous êtes preneur ? » J'ai réfléchi deux minutes « Je ne suis pas preneur, parce que si vous prenez Guernica, vous n'êtes plus indépendant, votre système d'information RH qui est la clé d'une partie de votre devenir de demain, vous allez être piégé par les structures informatiques de Gaz de France. Vous perdrez de l'indépendance politique, parce qu'ils vont vous imposer des structures qui collent avec leurs idées. Ils auront les sources d'information sur les hommes et donc sur une bonne partie de la société et vous perdez de votre indépendance et de votre réactivité et souplesse d'adaptation par rapport à des enjeux que je ne connais pas mais qui sont là ». Il ne m'a pas répondu et je me suis dit, s'il est vraiment maqué à Gaz de France, je suis mal ! Donc l'informatique. [...]*

*Quatre dossiers : l'organisation, l'informatique qui sous-tend aussi le reste, la réduction d'effectifs, maîtrise de la masse salariale, pratiquement l'objectif c'était masse salariale à francs courants inchangés sur dix ans, et puis la mutation culturelle. Voilà les quatre objectifs, mais c'était non écrit, ça m'a été dit » (B. M., ancien DRHS).*

Au fil des années, les outils informatiques se sont développés et multipliés : logiciels de comptabilité, de facturation, de gestion de la relation clientèle (profilage de consommation, gestion des rendez-vous...), de gestion des ressources humaines, mais aussi accès à l'Internet, création d'un intranet, d'une messagerie interne, d'un « portail RH »... Bien que le nombre de postes de travail dotés d'un ordinateur n'ait cessé d'augmenter, il demeure cependant une proportion non négligeable d'agents (environ un quart d'entre eux, soit plus d'une centaine) qui n'y a jamais accès<sup>306</sup>. Ces derniers occupent des fonctions techniques et appartiennent pour la plupart au collège exécution. Il s'agit des releveurs de compteurs, des « monteurs » qui interviennent dans le « trou » ou encore des agents qui sont chargés de la sécurité du réseau. Parmi ceux qui ont un travail posté, tous disposent d'un ordinateur, à l'exception notoire de l'ancien DG<sup>307</sup>, et l'essentiel de leur travail se fait sur écran. Les NTIC présentent des atouts évidents en termes d'accès à l'information, de facilités d'actualisation et de délais de

---

<sup>306</sup> Cette situation nous a par ailleurs obligé à revoir notre stratégie de passation de notre questionnaire que nous avions initialement projeté de diffuser essentiellement par messagerie interne. Compte tenu de l'importance numérique des agents qui n'avaient pas accès à un poste informatique et du fait qu'il était très difficile de réunir tous ceux d'un même service, nous avons donc privilégié un mode de passation « direct » et en petits groupes qui s'est d'ailleurs révélé « payant » en termes de participation (près de 62%).

<sup>307</sup> Il faut ici souligner que l'ancien Directeur général de GDB ne disposait d'aucun ordinateur : ni dans son bureau meublé par ses soins ni sur son bureau imposant, entièrement en carbone et aux contours particulièrement saillants. Tous les messages électroniques qui lui étaient adressés étaient imprimés par sa secrétaire qui les lui présentait quotidiennement dans un parapheur ; quant à ceux qu'il faisait parvenir, il les lui dictait ou les rédigeait au préalable avant de les lui transmettre ensuite. Il ne faudrait cependant pas croire le détail anecdotique chez une personne par ailleurs autant préoccupée par son image sociale et par la recherche de l'esthétique en toute chose. Bien au contraire, l'absence d'ordinateur était réfléchie et assumée chez elle, significative pour son interlocuteur et destinée à renforcer un sentiment de distinction toujours entretenu et à entretenir.

communication raccourcis. De tels avantages sont mis en avant par ses promoteurs mais sont toutefois nuancés par les agents. L'enthousiasme de pouvoir recevoir et émettre quasi-instantanément des informations et d'avoir « le monde » à portée d'un « clic » est en effet pondéré par un sentiment d'être « noyé<sup>308</sup> » sous une « hémorragie » d'informations qui ne permet pas de distinguer l'essentiel du superflu et qui « coupe » de ses collègues, pourtant physiquement voisins.

« Lotus [la messagerie interne], c'est devenu infernal, quoi... C'est devenu une hémorragie ! On a une hémorragie d'infos, c'est vrai... Et puis des infos qui viennent perturber, qui perturbent l'essentiel de l'information ! » (D. M., secrétaire de direction, « Mission Qualité Sécurité »)

De plus, l'accessibilité croissante à l'information crée de nouvelles attentes en termes de communication interne chez les agents. En effet, l'utopie technicienne porte avec elle une utopie sociale qui est réactivée avec le développement des moyens de communication et d'information modernes (Carmes, 2002). Se formerait ainsi un nouvel espace social à travers le « réseau » qui supporte les « flux » d'informations. Parce qu'il permet une accessibilité croissante à l'information, cet espace social verrait se déployer une démocratie organisationnelle, que certains auteurs qualifient de « démocratie réticulaire » (Mathias, 1997, 2003 ; Flichy, 2008). « Désintermédiation » et « décentralisation » seraient les maîtres-mots de ce projet démocratique porté par l'Internet qui trouverait, *via* l'intranet, sa traduction dans l'organisation par un modèle structural a-centré et a-hiérarchique basé sur la transversalité<sup>309</sup> (Carmes, 2002).

Mais ce projet démocratique se heurte aux limites du principe d'une connectivité généralisée : problématique des salariés « postés » ou « itinérants », maîtrise technique des outils informatiques, accès des instances représentatives du personnel<sup>310</sup>, accès différencié en fonction de droits d'accès. Il existerait donc une « communauté des connectés » qui constituerait un groupe spécifique au sein de l'entreprise. En outre, la « démocratie organisationnelle » que portent les NTIC n'exige pas seulement des conditions d'accessibilité permettant au plus grand nombre possible de personnes de se connecter afin de pouvoir s'informer, participer et échanger. Elle exige aussi des possibilités réelles de participation. À GDB, le développement des fonctionnalités interactives ne s'accompagne cependant pas d'un accroissement de la participation directe à la vie de l'entreprise. Au contraire, les agents ont le sentiment général d'être mis devant le fait accompli des décisions de la direction : « *les communiqués de la direction sont quasi nuls ou alors les projets sont déjà aboutis, ce qui est*

---

<sup>308</sup> « Tous les matins, j'ouvre ma messagerie et je passe la moitié de la matinée à lire tous mes messages, à imprimer ce qu'il faut et en définitive, on est noyés sous les papiers. En même temps, cette espèce de communication comme ça a tué la communication réelle et je trouve qu'on est quand même un peu dans une impasse » (Entretien avec S. H., « correspondant social »).

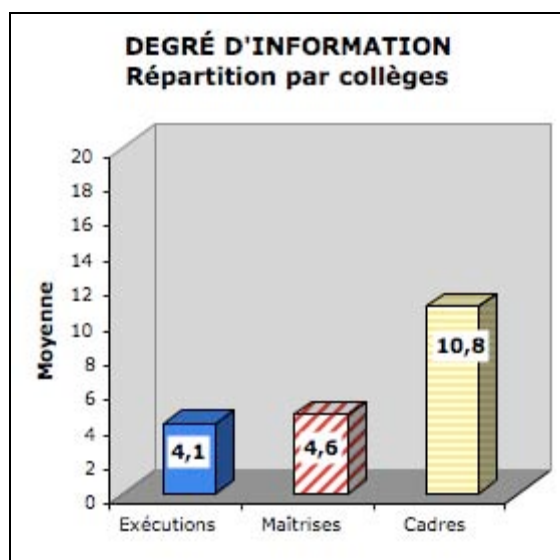
<sup>309</sup> R. Sansaulieu souligne ainsi la coupure entre le modèle hiérarchique vertical et les rapports fonctionnels horizontaux lorsqu'il affirme que « la multiplicité des moyens de transmission de l'information écrite et orale augmente la transversalité des rapports de travail », in Sansaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987, p. 288-289.

<sup>310</sup> Jusqu'au départ de l'ancien Directeur général en janvier 2007, les représentants du personnel n'ont jamais eu accès à l'intranet de l'entreprise ni à la messagerie interne. À l'occasion de l'emménagement dans le nouveau siège social en septembre 2005, les organisations syndicales avaient toutefois obtenu que la direction mette à leur disposition un accès à Internet. Ce n'est cependant qu'après l'arrivée d'un nouveau directeur général dans l'entreprise que les organisations syndicales eurent accès à la messagerie interne. Au cours de cette période d'interdiction d'accès aux moyens de communication électroniques internes, les organisations syndicales n'ont pourtant pas mené une « lutte sociale assistée par ordinateur » (LSAO) (Carmes, 2002) qui les aurait vues se saisir de toutes les opportunités communicationnelles et politiques offertes par le réseau, et notamment contourner la volonté d'exclusion de la direction en créant des sites Internet autonomes.

*très pratique pour se retourner ou pour émettre un avis !<sup>311</sup> »*

Savoir et pouvoir, loin d'être séparés, se produisent pourtant réciproquement et sont donc, au contraire, indissolublement liés (Foucault, 1975). Le savoir est toujours exposé aux rapports de pouvoir : il ne peut donc être envisagé en dehors des rapports stratégiques entre les individus. C'est pourquoi plus l'agent de GDB est haut dans la hiérarchie, mieux il se considère informé (graphique 1), bien qu'il faille relativiser ce résultat par la perception générale d'un important déficit d'information dans l'entreprise (graphique 2), en 2006 comme en 1992. En 2006, le degré d'information des agents dans l'entreprise est mesuré par un indice<sup>312</sup>.

**Graphique 1 : Degré d'information des agents de GDB en 2006.  
Répartition par collèges.**

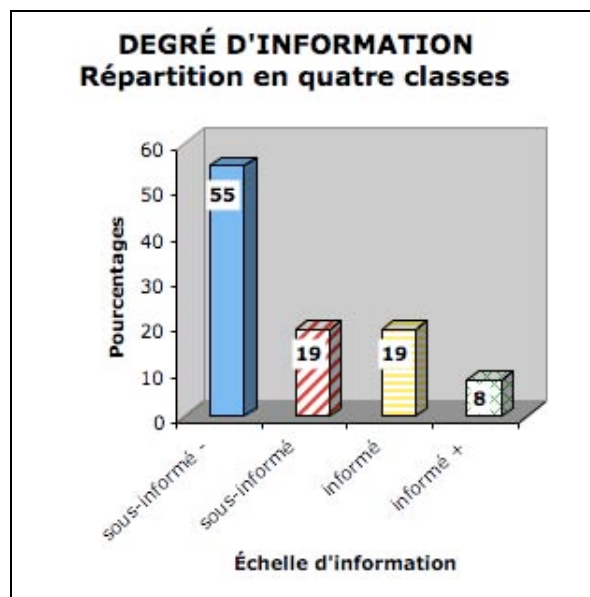


<sup>311</sup> Entretien avec B. G., informaticien.

<sup>312</sup> Concernant la construction des indices en général, nous renvoyons à l'encadré méthodologique présenté dans le chapitre précédent. Plus particulièrement, l'indice mesurant le « degré d'information » des agents de GDB a été établi à partir des réponses à la question 25 du questionnaire de 2006 et exprime une moyenne rapportée sur 20. Pour une présentation des résultats plus « visuelle », quatre « classes » ont été constituées. La 1<sup>ère</sup> (indice de 0 à 5 exclu) rassemble les agents qui s'estiment totalement sous-informé ; la 2<sup>e</sup> (indice de 5 à 10 exclu), ceux qui s'estiment sous-informé ; la 3<sup>e</sup> (indice de 10 à 15 exclu), comprend les agents qui se disent globalement informé ; la 4<sup>e</sup> (indice de 15 à 20), correspond aux agents qui estiment être très bien informé.



**Graphique 2 : Degré d'information des agents de GDB en 2006.  
Répartition en quatre classes.**



En 2006, seuls les cadres se disent tout juste satisfaits des informations dont ils disposent. Il existe en effet un écart de près de sept points entre l'indice approchant le degré d'information des exécutions et celui des cadres. Comme l'énonce D. Muhlmann : « *la technologie ne parvient pas à modeler les rapports sociaux à son image : elle contribue plutôt à les attiser et à les cristalliser autour de ce nouvel enjeu*<sup>313</sup> ». En 1992, déjà, l'analyse du questionnaire<sup>314</sup> soulignait que les points faibles de l'entreprise concernaient « la communication » et « l'information du personnel » : 80% des agents estimaient en effet que les choix de la direction n'étaient pas assez connus<sup>315</sup>. En outre, ses résultats opposaient également le collège cadre aux collègues exécution et maîtrise. Alors que seulement 12% des agents en exécution et 9% de ceux en maîtrise estimaient les choix de la direction suffisamment connus, ils étaient le double parmi les cadres (21%). Le fonctionnement hiérarchique traditionnel est donc loin d'avoir disparu avec le développement des nouveaux outils informatiques. C'est ce que rappelle J. C., agent d'accueil en exécution : « *concernant les infos confidentielles ou politiques, c'est bien une pratique pour bien marquer la différence de hiérarchie entre les agents : ceux d'en bas, et les autres, qui savent...* ».

Mais la coupure entre « *ceux qui savent* » et « *les autres* » ne recouvre pas seulement la distinction entre l'encadrement et le reste du personnel. Au sein même du collège cadre, le degré d'information est dépendant de la position hiérarchique occupée. À GDB, « *ceux qui savent* » occupent en réalité les plus hautes fonctions hiérarchiques : il s'agit des seuls membres du « comité de direction<sup>316</sup> ».

*« Non, je ne suis pas tenu informé pour plusieurs raisons. D'abord le fonctionnement de l'entreprise a culturellement été basé là-dessus. La conservation du pouvoir était basée sur la*

<sup>313</sup> Muhlmann D., *op. cit.*, p. 343.

<sup>314</sup> « Suivi qualité Relations Humaines », Compte-rendu de l'étude réalisée en 1992, p. 21.

<sup>315</sup> Question 2-30 du questionnaire de 1992 (Q92/Q2-30) : « À votre avis, les choix de la direction sont-ils suffisamment connus ? »

<sup>316</sup> Dirigé par le Directeur général, il réunit les quatre directeurs de l'entreprise (des ressources humaines et des relations sociales, de la direction client, des services techniques, de la direction administrative et financière), le secrétaire général et parfois certains chefs de service, celui de l'informatique ou celui du « pôle négoce ».

conservation de l'information. Ça, je crois que c'est aussi viable dans toute organisation. Ici, c'est très hiérarchisé, ça fait partie du fonctionnement de l'entreprise, c'est très culturel... je pense qu'il y a des tentatives pour casser un peu tout ça mais je pense qu'il y a beaucoup d'inertie, beaucoup trop par rapport à ce que nous demande le marché en termes de réactivité. Après, la deuxième chose c'est qu'aujourd'hui, les têtes pensantes prennent des décisions et n'ont pas envie de s'embarrasser de l'avis des cadres. T'as une information descendante, mais qui n'est absolument pas rétroactive. T'as pas de feedback, on ne te demande pas ton avis, on t'impose ça et c'est comme ça. Quand Dieu a des idées, Dieu met en œuvre ! Et toi, tu suis derrière ou... tu suis derrière ! En termes d'informations, le comité de direction a toujours été une entité à part, dont rien ne filtrait, pas de comptes-rendus ou très peu, ou ils sont hyper confidentiels... Voilà, nous on ne sait rien. Là, il y a des décisions qui ont été prises il y a deux jours, si t'entends pas des bruits de couloir à droite à gauche, et il n'y a rien de pire que des bruits de couloir... Moi, j'entendais un truc en sortant, sortant d'une personne, je l'ai répété ici... j'ai peut-être déformé le message et la personne qui me l'a exprimé ne me l'a pas exprimé correctement au départ... Plus t'as de maillons et plus t'as de risques que le message du départ soit déformé. Et voilà, le risque est là, les gens pour travailler, pour évoluer dans le flou, font travailler leur imagination et comme les gens ici ont beaucoup de temps pour faire travailler leur imagination, l'imagination, forcément... Ici, les gens ne bossent pas beaucoup, mais ils ont l'imagination super fertile et jamais dans le bon sens. Voilà une des raisons qui me font dire que ça ne se passe pas super bien en termes de communication entre les strates. Tu pars de la DG jusqu'à l'exécution, il y a un truc qui merde grandement pour ces raisons-là.

[...] Je pense qu'il y a un tel fossé entre les éléments d'information qui sont détenus par la DG et la connaissance qu'en a le personnel au plus bas niveau, c'est même plus un fossé, c'est un gouffre ! Et moi, j'ai la vision des deux côtés donc je peux assez bien mesurer l'écart qu'il y a entre les deux et il est monstrueux. Je n'ai jamais vu ça nulle part ailleurs dans le privé. Il n'y a aucune connaissance de ce que sera l'entreprise demain, de ce qu'on risque, de ce qu'est la CRE [commission de régulation de l'énergie]... (Z. N., cadre qualité « écoute client »)

Indépendamment du collège d'appartenance, le sentiment très majoritaire parmi les agents de GDB d'être sous-informé doit cependant être pondéré par l'augmentation mécanique des attentes en matière d'information suscitée par l'extension des possibilités techniques de s'informer. Autrement dit, c'est aussi parce que l'infrastructure technique interne permet d'échanger quasi-instantanément que le manque d'information communiquée par les décideurs sur le devenir de l'entreprise, dans une période de transformations structurelles aussi importantes, est ressenti de manière si aigüe. Dès lors, il est possible de considérer que le sentiment d'être sous-informé est lié à la mauvaise qualité de l'information véhiculée, c'est-à-dire à la fiabilité relative du support et/ou de son émetteur. En effet, dès lors que les deux principales sources d'information des agents en 2006 sont le « bouche-à-oreille » (52%) et les tracts syndicaux (52%), nous retrouvons à GDB l'idée de N. Brunsson (1985) selon laquelle « c'est le manque de confiance dans l'information existante qui crée l'incertitude, et non l'absence d'information<sup>317</sup> ». La prégnance de ce sentiment de sous-information témoigne en cela, au-delà de l'attachement déjà souligné des agents à leur entreprise, d'une des conséquences portées par les NTIC : l'efficacité des communications, et donc la vitalité de cette « démocratie virtuelle », repose au final sur la motivation des agents (Carmes, 2002) sur lesquels pèse désormais la responsabilité de construire leur carrière et de développer de manière autonome leurs propres compétences. En effet, dans une logique où

---

<sup>317</sup> Alter N., *op. cit.*, p. 499.

l'individu doit sans cesse davantage faire la preuve de son employabilité<sup>318</sup>, l'information revêt un intérêt d'autant plus stratégique qu'elle est rare.

*« Les gens parlent très peu entre eux, [...] on n'a aucune forme de communication au sein de l'entité, [...] ça apparaît comme un secret, comme une chose qui ne doit pas être divulguée et personne n'en parle parce qu'on ne doit pas le savoir. Il y a très peu de communication, on l'obtient tous, en fait, de façon souterraine, au compte-goutte. [...] Au final, le bilan est clair, tu n'as rien ! »* (B. G., informaticien)

L'analyse des effets sociaux de l'introduction des outils informatiques ne peut cependant être séparée de celle de la stratégie de son implantation et des objectifs poursuivis par ses promoteurs. C'est pourquoi le développement de l'outil informatique a, en plus d'être un levier d'influence normative, légitimé et accéléré la disparition d'emplois d'exécution de faible classement, dit « d'entrée » dans l'entreprise. Traditionnellement, cette dernière offrait un statut protecteur d'agent de service public à des salariés qui « galéraient », souvent jeunes, peu ou pas diplômés et difficilement « employables » s'ils devaient être mis en concurrence sur le marché du travail. Elle définissait alors sa mission de service public aussi comme service social. C'est également ce que note M. Cartier à propos de La Poste où le phénomène était encore plus répandu et important numériquement, comme elle a pu le montrer pour la catégorie des facteurs (Cartier, 2003).

*« L'informatique, automatiquement, ça supprimait un paquet de tâches. Je ne dis pas que c'étaient des tâches épanouissantes, certes, on peut toujours dire ça. Mais en même temps, quand tu as vécu dans une grosse entreprise, certaines tâches non épanouissantes pouvaient aussi correspondre à des gens qui n'avaient pas une qualification énorme, que ce soit physique et intellectuelle et qui, malgré tout, arrivaient à trouver un emploi, une place. Parce que je pense à certains cas en particulier, c'est vrai que tu les mettrais sur le marché du travail maintenant, les pauvres gens, ils resteraient sur la touche ! Ça faisait des postes et ça faisait des liens entre les gens, donc, je pense toujours avec mon regard social, je pense que ça faisait des places à des gens. Et que ces gens-là ne trouvent plus leur place dans notre société. C'est peut-être ça qui est le plus problématique »* (S. H., « correspondant social »).

Au final, la situation décrite à GDB n'est pas un cas isolé. Elle rejoint les résultats des enquêtes menées par D. Muhlmann dans différentes sociétés de service, mais aussi dans la grande distribution alimentaire française. Sont ainsi mis en évidence le poids des préoccupations hiérarchiques sur le processus d'informatisation de l'entreprise et l'impossibilité à conclure à un renforcement de la flexibilité et de la fluidité organisationnelles résultant de l'implantation de nouvelles technologies (Muhlmann, 2001). *« Quand la logique d'introduction de l'informatique correspond à des stratégies managériales de contrôle, qu'elle est conforme à un mode de fonctionnement fondé sur le*

---

<sup>318</sup> Nous faisons ici référence aux récents travaux de B. Friot (2009) dans lesquels l'employabilité tend à remplacer la qualification jusqu'alors un attribut du poste du travail dans le privé et de la personne dans la fonction publique. Avec la logique de l'employabilité (généralement associée à la sécurisation des mobilités entre les emplois), pèse sur le salarié une « présomption d'inemployabilité », au sens d'une « présomption de culpabilité », qui lui impose de sans cesse de devoir faire la preuve de son employabilité. L'employeur est ainsi placé en position dominante dans le rapport salarial en décidant de l'employabilité des salariés et en contestant en permanence leur qualification. Pour le dire avec les mots de B. Friot, l'employabilité désigne le « fait que le travailleur est toujours suspecté d'entretenir une distance à l'emploi qu'il est dans l'injonction permanente de réduire. On voit donc bien que le mot « emploi » a changé radicalement de sens : non plus une protection du travailleur liée à une qualification, mais le terme jamais atteint de son employabilité, l'instrument donc de sa permanente disqualification » in Friot B., « Sociologie des ressources monétaires et théorie du salariat », Les documents de travail de l'Institut européen du salariat (IES), mai 2009, p. 10.

*sens tatillon de la hiérarchie et sur la méfiance vis-à-vis des utilisateurs, les nouvelles technologies ont bien un impact sur l'organisation, mais celui-ci est contraire à ce qu'annoncent certains prophètes des NTIC : elles tendent à renforcer un fonctionnement hiérarchique traditionnel<sup>319</sup> ».*

#### 4. Répondre à un « événement » : le développement de la polyvalence

Parce qu'elle intervient explicitement sur la « culture » et les « mentalités » des agents, « l'activité organisatrice » (Alter, 2003), qui « *consiste à mettre en œuvre des moyens afin d'obtenir l'état souhaité de l'organisation*<sup>320</sup> », s'inscrit nécessairement dans la durée. Parce qu'elle ne cesse, en outre, de se heurter à des « incertitudes » qu'elle tente de « réduire », l'activité organisatrice est également permanente : les transformations à l'œuvre ne sont jamais définitives mais toujours en cours. Depuis 1991, GDB s'est en effet caractérisé par ce que l'on peut appeler une effervescence organisationnelle. Les modernisateurs n'ont eu de cesse de transformer les formes de la division du travail de la régie afin de les rationaliser le mieux possible. Différents dispositifs ont alors été mis en œuvre afin de favoriser une coordination des tâches entre les différents services de l'organisation. Ainsi de la généralisation d'une comptabilité analytique qui permettait d'isoler la contribution spécifique de chaque entité au fonctionnement de l'ensemble ou encore de la mise en place progressive d'un système d'information qui permettait à chacune de mieux se repérer en ayant les moyens d'être autonome et responsable. Le développement de la polyvalence répondait également à une réorganisation des activités tant techniques qu'administratives et commerciales. Au fur et à mesure que les agents inscrivaient leur activité de travail dans des procédures formalisées et donc prévisibles, la spécialisation des tâches était remise en cause et les savoir-faire, autrefois l'apanage d'un métier, devenaient plus facilement accessibles.

L'organisation du travail du temps de la régie se caractérisait par une spécialisation et une parcellisation importantes des tâches. Chaque agent avait un métier, apprenait au contact des anciens à le réaliser dans les « règles de l'art », en découvrait peu à peu toutes les « ficelles » au cours de sa carrière avant de transmettre à son tour son savoir-faire aux jeunes recrues. À la suite du passage en SEM, l'organisation du travail est entièrement revue et de nouveaux métiers apparaissent dans le cadre d'une démarche de valorisation des compétences professionnelles. Tant au niveau des activités techniques, avec la création du « bloc gazier », qu'à celui des activités commerciales et administratives, les services sont réorganisés. Certains sont regroupés, d'autres sont séparés. Sur fond de diminution constante des effectifs et de rationalisation des activités<sup>321</sup>.

#### ***Au niveau des services techniques : le « bloc gazier »***

*« Pour bien marquer notre volonté, effectivement, de garantir la sécurité de la distribution et de préserver les métiers, on a appelé cette nouvelle organisation : le bloc gazier. Mais c'était véritablement une organisation qui chamboulait un peu l'ordre antérieur avec la constitution de trois divisions dont une d'études générales et de maintenance systèmes. [...] C'était la mise en avant de deux nouveaux métiers. [...]*

---

<sup>319</sup> Muhlmann D., *op. cit.*, p. 342.

<sup>320</sup> Alter N., « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 2003/2, vol. 53, p. 496.

<sup>321</sup> À titre d'illustration, nous reproduisons à l'annexe VIII, p. 600 et 601, les fiches de poste des deux métiers (« monteur sécurité réseau » et « chargé d'affaires clientèle ») les plus représentatifs des activités techniques d'un côté et commerciales de l'autre.

*Là, on a voulu marquer effectivement que la maintenance des équipements était une priorité pour garantir la sécurité du réseau, donc on a créé cette division. C'était la première. La deuxième, c'était la division réalisation d'ouvrages qui reprenait effectivement les activités de chantiers où on regroupait les chantiers de réseau et les chantiers de branchement qui auparavant étaient situés dans deux services différents. [...] La création de cette division a été le moyen de regrouper les préparations de chantiers et de les professionnaliser. La troisième division était celle de l'exploitation qui regroupait des moyens dédiés à l'exploitation proprement dite du réseau, à la sécurité, première intervention, deuxième intervention. C'est à cette époque-là, aussi, qu'on a mieux organisé le BCS, le bureau de conduite et de sécurité qui reçoit les appels de tiers. On a vraiment, là, identifié les contours du métier d'exploitant pour mieux professionnaliser l'interface entre l'exploitation et les travaux, alors qu'autrefois, les deux métiers étaient confondus et ça pouvait poser problème dans certains cas. Ainsi, on a bien arrêté le fait que la priorité du réseau était d'assurer la continuité de la fourniture » (D. G., directeur des services techniques).*

Alors que rationalisation et professionnalisation sont les maîtres-mots de la réforme organisationnelle du côté de la direction, cloisonnement et réduction du personnel dominant du côté syndical. La notion de « cœur de métier », importée dans l'entreprise par la direction à cette occasion, est alors au centre des discussions en imposant l'existence d'une séparation entre des métiers qualifiés de « gaziers » et d'autres qui seraient « non gaziers ».

*« En même temps que la SEM se mettait en place, il fallait réorganiser. C'est là qu'ils ont commencé un petit peu à mettre les choses en avant, la volonté de casser un petit peu la culture et d'organiser de manière différente, cet atelier où il y avait un gros noyau dur qu'on ne pouvait jamais bouger, il fallait l'exploser. [...]*

*L'esprit c'était, comme on mutualisait certaines tâches, c'était qu'effectivement on fasse disparaître quelques métiers. Alors là on a commencé à avoir un grand discours de la direction, ce qui était gazier et ce qui ne l'était pas. Ça avait le don de me mettre en colère. C'était le grand truc, B. M. [l'ancien DRHS] ne jouait que sur ça : ça, c'est un métier gazier, ça, ça n'en est pas un. Le seul qui pourrait être gazier, c'est finalement celui qui encaisse le pognon ! Tout le reste, vous pouvez le donner aux services extérieurs !*

*Si tu veux, ça a commencé à instaurer un petit peu ce truc-là et c'est là qu'on a vu ce qu'ils cherchaient réellement à faire, c'était ça : séparer, cloisonner pour mieux effectivement diminuer l'effectif qu'il pouvait y avoir. Parce que, finalement, ils ont tous des grands principes, mais le seul moyen que tu aies de faire des bénéfices dans une entreprise comme la nôtre, c'est de dire, qu'est-ce qu'on peut encore abaisser ? La masse salariale. Et si tu veux abaisser la masse salariale, tu fais disparaître des postes. Et puis ils peuvent me dire tout ce qu'ils veulent, et ils s'en défendaient... » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)*

Les agents, quant à eux, insistent davantage sur la technique de « saupoudrage » utilisée par la direction pour faire adhérer les agents à son projet ainsi que sur ses répercussions en termes de répartition et de diminution des effectifs.

*« Dans le bloc gazier, on a concentré le personnel en supprimant des emplois et en octroyant à ces gens-là des niveaux supérieurs et des GF [Groupe Fonctionnel], ça a été partout pareil, on a fait la distribution ! [...] Moi j'ai trouvé dégueulasse, j'avais un gars qui était mon chef, x années dans la boîte, on l'a viré comme ça, comme un malpropre ! Pourquoi on ne leur a pas dit : « qui veut rester ? » Lui, non, on l'a renvoyé en branchement du jour au lendemain. Humainement, ça m'a assez choqué cette méthode et que ce soit accepté en plus par les*

*représentants du personnel, ça m'avait frappé ! Sur quels critères on s'est basé ? Pourquoi on a pris celui-là ? Ils auraient dû faire des appels à candidature et ils ne l'ont pas fait. « Non, toi, tu vas là-bas, toi, tu vas là ! » C'était la distribution ! » (G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré, département « conduite et sécurité »)*

La réorganisation du travail se fait alors selon un double mouvement : un mouvement d'enrichissement mais aussi un mouvement d'élargissement des tâches professionnelles. L'enrichissement des tâches, inspiré des théories sur la double nature des motivations de F. Herzberg<sup>322</sup>, vise à recomposer le travail pour le rendre plus intéressant et plus motivant. L'enjeu est de restituer au travail une part de conception, de préparation et de responsabilité. Le couple autonomie - responsabilité en articule la logique qui vise à atténuer la division verticale du travail. L'ancien directeur général, lors de son arrivée en 1989 au poste de directeur adjoint, avait coutume de commenter la structure hiérarchique de la régie avec ce mot : « *entre un adjoint et un chef, il y en a toujours un de trop !* »

L'élargissement des tâches, quant à lui, redéfinit la répartition horizontale des activités, c'est-à-dire la distribution du travail entre les agents. Il consiste à étendre la gamme des interventions effectuées par ces derniers en développant la rotation des postes. L'agent n'est donc plus spécialisé et accomplit plusieurs tâches variées : il devient polyvalent. Mais la polyvalence, que ses promoteurs appellent « plurifonctionnalité » à GDB, ne réhabilite pas le « métier » puisqu'elle fait de l'agent un exécutant d'un ensemble de tâches et le rend donc interchangeable. M. M., contremaître principal au département « conduite et sécurité », regrette cette évolution et oppose le temps où les agents vivaient leur métier qui leur donnait en retour une identité socioprofessionnelle à celui où les agents ne s'inscrivent plus dans une tradition de métier n'auraient plus ni « *âme* » ni « *passion* ».

*« Les gars, ils vivaient leur boîte et leur métier, y compris quand ils étaient chez eux ! [...] Mais B. M. [l'ancien DRHS], il a fait passer des messages, il a fait ce qu'il fallait pour ça et ils sont en train de tuer le cœur de nos métiers ! Sur ça, je l'ai amer, je leur en veux parce que je crois que l'entreprise, si elle est un petit peu responsable, elle doit quand même garder ce potentiel qu'elle a. Mais même si tu as le gars, tu peux dire, je prends un soudeur, je vais le faire souder. Ce qu'il va manquer, c'est l'âme qu'il y avait là-dedans. Ce qui n'est pas palpable, c'est la passion qu'il y avait ! » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)*

Malgré la part d'idéalisation, sans doute pour partie inconsciente, d'un passé à jamais révolu qu'il renferme, le regard chargé d'émotion que porte cet agent sur les causes et les effets de l'évolution des métiers dans cette « *boîte* », qu'il fréquente depuis plus de vingt-cinq

---

<sup>322</sup> Les théories de F. Herzberg (Herzberg *et al.*, 1957, 1959 ; Herzberg, 1971) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. Les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie) et se rapportent au contexte du travail. Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins physiologiques en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Leur présence apaise sans vraiment stimuler. Ils ne sont donc pas à l'origine de la motivation. Les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation) et se rapportent au contenu du travail. En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Parce qu'ils incitent l'individu à faire des efforts pour satisfaire les besoins psychologiques auxquels ils correspondent, ils sont désignés comme facteurs de motivation. C'est donc cette seconde catégorie de facteurs qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail (incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches) afin d'accroître la motivation du salarié.

années et qu'il a appris à aimer<sup>323</sup>, mérite de s'y arrêter. L'utilisation des vocables « âme » et « passion », imprégnés d'un sens religieux qui peut paraître à première vue contradictoire chez une personne s'inscrivant dans une histoire familiale ouvrière, ouvertement communiste et résolument anticléricale, donne toute la profondeur de la transformation identitaire subie.

La réorganisation de l'ensemble des services de l'entreprise, engagée dès les lendemains du passage en SEM, permet à la nouvelle direction de regrouper des postes et des agents en leur confiant une plus grande autonomie. Cette rationalisation de l'activité lui permet également de supprimer des emplois. La charge globale de travail restant pourtant identique, il lui faut alors développer la polyvalence parmi les agents aussi bien dans les services techniques que dans ceux, administratifs et commerciaux.

*« Les gens sont devenus de plus en plus polyvalents et ça, depuis avant 95 quand même. Ce qui fait que la polyvalence, elle a des inconvénients, mais elle permet de résoudre un certain nombre de problèmes. Il y avait quand même de plus en plus d'interchangeabilité dans les fonctions, ce qui n'a pas amélioré la qualité du travail mais ce qui a permis de boucher les trous, de pallier au manque d'effectif, de tout ça... Je pense qu'on ne peut pas enlever tout ça du contexte de l'évolution de l'entreprise » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

### **Au niveau du « service clientèle »**

Avec le passage en SEM, toute l'organisation va alors être tournée vers le client. « En somme, j'ai orienté toute l'entreprise vers la finalité du client », déclare l'ancien directeur général lorsqu'il résume son action à la tête de l'entreprise. La finalité de l'entreprise devient avant tout commerciale : il s'agit de satisfaire le client afin d'en tirer le maximum de revenu. La référence au client permet alors d'orienter l'entreprise vers le profit tout en déplaçant l'origine du contrôle de la hiérarchie vers le client. Jusqu'au plus bas de l'échelle hiérarchique, chaque agent subit désormais la pression du marché (par le truchement de la figure du client qui a remplacé celle de l'abonné) et l'intégration de cette contrainte débouche sur l'autocontrôle (Boltanski et Chiapello, 1999).

*« Pour te dire, moi qui ai travaillé longtemps à la facturation et longtemps au contentieux, par exemple, autrefois tu avais une erreur, ça peut arriver une erreur, on redressait les erreurs toujours à l'avantage du client. Maintenant on laisse partir l'erreur. S'il réclame, on rectifie, s'il ne réclame pas, ça passe. Ça dénote bien, vis-à-vis de l'argent, l'état d'esprit. La consigne de travail, c'était de rectifier en faveur de l'utilisateur, alors que maintenant non. J'ai travaillé au contentieux, j'ai été jusqu'aux saisies sur salaire... Tu arrives à des cas ! Tu as des roublards, mais tu as de pauvres gens aussi... Combien de fois, quand on arrivait à faire payer nos dettes, je faisais reposer les compteurs gratuitement. Combien de fois ! Maintenant tu ne peux plus le faire. Une repose de compteur, je ne sais pas combien c'est, ça doit être de l'ordre de deux cents euros, je n'en ai aucune idée. Moi, je le passais... On pouvait s'arranger, ce n'était pas trop vérifié. Faire à l'avantage du client, ce n'était pas du braconnage, c'était l'éthique de la maison : « dans le doute, tu t'abstiens ! » Mais tu ne pouvais plus le perpétuer dans la mesure où, pour faire ça, il te fallait tel ordre. Enfin c'est fliqué, c'est contrôlé, ça devient très difficile de le faire » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

L'activité de Gaz de Bordeaux devenant avant tout déterminée par des critères de

---

<sup>323</sup> « Je l'aime cette boîte, ça fait 26 ans que j'y suis dedans, j'y suis attaché quelque part. Eux, ils n'y sont que sur d'autres valeurs et ça, je leur en veux » (entretien avec M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »).

rentabilité et de profit, chaque agent est encouragé par la direction à devenir un « commercial » de son entreprise en « portant le message du gaz » jusque dans les instances de la décision politique. La disparition de la figure de l'abonné au moment où l'entreprise s'inscrit dans un univers davantage concurrentiel s'accompagne donc d'une responsabilisation croissante des agents. En étant un vecteur potentiel de profit pour l'entreprise, chaque agent doit contribuer à sa pérennité.

*« C'était plutôt ça, c'était démarcher le client, prospecter au maximum, chercher d'autres sources de clientèle, en particulier, le fameux réseau transport bus, ça a été un des pôles très importants, mais essayer de s'impliquer aussi politiquement un petit peu partout pour développer le développement du gaz. Que les gens de chez nous soient aussi impliqués dans le fonctionnement des communes. [...] Partout où les agents de Gaz de Bordeaux, en plus de leur travail, ont un rôle associatif et engagé ou reconnu, ils font passer les messages du gaz. C'était à l'époque ce que G. M.-J. voulait que l'on dise. Alors qu'avant, on restait sur notre acquis. D'abonnés, ils sont devenus clients » (C.C., ancien responsable syndical CFDT).*

Comme le changement de statut juridique de l'entreprise avait permis la construction du « bloc gazier », il va également être l'occasion de fusionner les activités traditionnellement séparées de « gestion des comptes » et de « gestion des contrats » au niveau des services de « l'accueil clientèle ».

*« La première grosse réforme, ça a été les services techniques et la deuxième grosse réforme qu'il ne faut pas oublier, c'est quand on a mis en place la plurifonctionnalité à l'accueil clientèle avec C. P., qu'on avait des grévistes tous les matins. [...] C. P. menait la plurifonctionnalité à l'accueil. [...] À l'époque, il y avait gestion des comptes et gestion des contrats séparées, avec une informatique que G. M.-J. avait décidé d'arrêter parce que ça faisait quatre ans que le projet facturation 90 n'était même pas arrivé à moitié et on était en 92. Il l'a arrêté, il a tout cassé et a dit : « on en refait un autre ! » C. P. en a refait un en moins de deux ans, alors qu'il y a quatre ans que ça traînait » (B. M., ancien DRHS).*

C. P. occupait alors les fonctions de directeur du développement et de la diversification dans la nouvelle société<sup>324</sup>. Mais « le 3D », comme le surnommaient les agents, était également le responsable de la nouvelle section syndicale CFDT qui venait de se créer dans la foulée du passage en SEM<sup>325</sup>. Tandis que cette organisation syndicale soutenait la

---

<sup>324</sup> B. M. revient sur la trajectoire de C. P. et sur le rôle déterminant que ce dernier joua pour lui ouvrir les portes de GDB : « je rencontre C. P., il était au centre de Pau directeur de la communication. Je l'avais connu à Rodez et il était secrétaire général adjoint de la CFDT de Rodez. Je lui dis, je suis toujours à Rodez, mais je m'ennuie, les réformes de structures sont terminées, l'affaire des cinq de Rodez m'empoisonne la vie, ils me font pression parce qu'ils savent très bien qu'il faut qu'on dégage le directeur de centre et le DRH parce que les procès vont commencer. [...] Trois semaines après, il me téléphone : « J'ai oublié de te dire un truc, quand je t'ai rencontré, j'étais toujours troisième homme de Pau, mais en fait, j'étais déjà parti psychologiquement, puisque j'avais en ma poche la nomination de directeur du développement à la diversification de Gaz de Bordeaux » « C'est très bien, tu deviens un grand patron du gaz ! » « Ce n'est pas Gaz de France, c'est Gaz de Bordeaux, c'est une régie, elle vient d'être transformée en SEM ». [...] « Pourquoi tu me racontes ça ? » « Parce que tu m'as dit que tu voulais te barrer, le directeur général cherche un DRHS pour créer une direction des ressources humaines et sociales à Gaz de Bordeaux. Il a publié un poste, il y a déjà deux ou trois candidats pressentis. [...] Mais il aimerait bien te voir parce que je lui ai dit beaucoup de bien de toi. Il veut te voir ».

<sup>325</sup> Comme nous le verrons lorsque nous présenterons l'histoire de la section syndicale CFDT à GDB, son implantation répondait à la volonté de la Mairie de Bordeaux et de la Direction de l'entreprise « d'ouvrir » le paysage syndical de l'entreprise au moment de son changement de statut. Comme le rappelle l'ancien DRHS : « Je crois que Chaban et G. M.-J. ont voulu commencer un changement de culture et comment faire un changement de culture dans une entreprise qui obéit à un monde stalinien, à savoir le syndicat unique. [...] Parce qu'un syndicat unique, c'est facile jusqu'à un certain point. Tant qu'il n'y a rien à changer, c'est facile ».



« plurifonctionnalité » et la mettait en place dans le cadre de la réorganisation de « l'accueil clientèle »<sup>326</sup>, la CGT s'y opposait avec vigueur.

*« On avait les T. R., les C. R.-J. [les deux représentants du personnel CGT élus des services commerciaux] qui venaient nous dire que la plurifonctionnalité, c'était brader les métiers, etc... Dès qu'on prononçait le mot, c'est comme si on avait prononcé le mot du diable ! Donc c'est une imprégnation un peu bizarre » (B. M., ancien DRHS).*

Deux agents décrivent alors les évolutions du travail d'un « chargé d'affaires clientèle » à partir du passage en SEM. Points de vue du « superviseur » et de l'agent se répondent et dessinent les contours d'une succession ininterrompue de changements, à la fois techniques avec la mise en place d'un logiciel de gestion commerciale de la clientèle et d'un « auto-commutateur », mais aussi managériaux avec la mise en place de la plurifonctionnalité. L'organisation du travail apparaît alors comme un espace de « luttes », qu'il s'agisse de l'enjeu de la répartition des différentes tâches (réception téléphonique, réception physique et travail administratif) au cours de la journée ou des conséquences tant individuelles que collectives de la mise en place du « débordement » censé améliorer le service rendu au client. Technologie et organisation se produisent et se déterminent donc mutuellement à l'intérieur d'un « système socio-technique » (Emery et Trist, 1960).

*« Après l'introduction de Guernica [le logiciel de gestion commerciale de la clientèle], je passe chef de groupe à l'accueil, l'équivalent de chef de section maintenant. Donc là, je fais un bond quand même, je prends deux GF [Groupe Fonctionnel] d'un coup. Je passe chef de section et j'ai pour mission de mettre en place la plurifonctionnalité. C'est pour ça d'ailleurs que j'avais été choisi, venant de la gestion des comptes et pour mixer les fonctions. Et puis après, il y a eu l'arrivée des superviseurs. Donc le nouveau système de l'auto-commutateur qui permet de diriger les appels, avec la rotation des appels, toute une mécanique à expliquer, à comprendre et puis avec une traçabilité... Et on a mis tout ça en place. Alors, l'élément détonnant mais qu'on a peut-être mis en place un peu vite, puisqu'on l'avait mis en place avant l'arrivée de l'auto-commutateur - moi je pensais qu'il fallait le mettre en place après, mais ça avait été décidé autrement - c'est la possibilité pour les agents de gérer les débordements. C'est-à-dire qu'en clair, le surplus des appels peut être pris par des gens qui traitent les dossiers, qui font du travail administratif. Parce qu'il faut savoir qu'on plafonnait à 60% d'appels traités à l'époque. C'était vraiment très bon et l'objectif, c'était d'arriver à 90%, ce qui est la norme, dans un centre d'appels. 90 – 95%. On ne va quasiment pas avoir de perte en lignes. Pour ça, on a mis en place le débordement » (E. P., cadre au service des ressources humaines).*

Aux préoccupations de la hiérarchie de proximité, chargée de décliner localement les volontés de rationalisation de l'activité de « l'accueil clientèle », répond C. J., « agent d'accueil » depuis 1991, qui retrace les différentes étapes de l'évolution de « son » métier. Il évoque ainsi les effets de la « sectorisation » de la « gestion des contrats » qui met fin à la personnalisation de la relation clientèle et la plurifonctionnalité entre « gestionnaires » et « agents d'accueil » qui ne parvient pourtant pas à abolir une hiérarchie professionnelle. Il

---

Le recrutement de C. P. comme « directeur du développement et de la diversification » répondait alors à cette préoccupation stratégique de « diversification » de l'offre syndicale. Fort de son expérience politique et syndicale passée, il avait en charge de « monter » la CFDT à GDB : « Donc c'est C. P. qui a créé la CFDT mais il a eu le feu vert de la mairie » résume l'ancien DRHS.

<sup>326</sup> En juin 1986, C. C., alors chef de section administrative et futur responsable syndical CFDT, rédige un « mémoire », à l'issue de son « stage de maîtrise » et destiné à lui faire accéder à ce collège, autour de la question de l'amélioration de la réception téléphonique à travers la modernisation technique des matériels téléphoniques de « l'accueil clientèle » et la mise en place d'un « autocommutateur » plus moderne.

décrit en outre l'intensification du travail consécutive à la mise en place du logiciel de gestion commerciale et à la déclinaison locale des 35 heures. Mais aussi la « lutte » menée par les agents contre le « débordement ». Au travers de ce récit, se dessine enfin la répartition des tâches d'un « chargé d'affaires clientèle » (« CAC », dans le langage gazier) au cours d'une journée de travail.

*« À partir de 94, on passe à des espaces. Nous sommes quatre gestionnaires sur un secteur. [...] C'est un pool pour quatre. [...] N'importe quel agent d'accueil peut renseigner n'importe quel client. [...]*

*[La plurifonctionnalité entre « gestionnaires » et « agents d'accueil »] Une transition très rapide, brutale, très mal vécue, une transition où tu arrives du bureau des gestionnaires où chaque gestionnaire fait partie d'un clan, tu arrives dans un bureau au cinquième étage, où tu rentres dans le clan des agents d'accueil et on ne t'attend pas de gaieté de cœur. [...] Les gestionnaires sont des purs et durs, ils font partie d'un clan très serré et très fermé depuis des années et des années, c'est là où on boit le plus, c'est là où le clan est vraiment le plus fermé même par rapport à la hiérarchie, le chef de département fait partie intégrante de l'équipe et cotise tous les jours à la petite cagnotte réalisée pour aller chercher le divin breuvage, à l'accueil clientèle en bas dans le hall, on n'en est pas là. Il y a un chef de département, un chef de réception physique dans le hall qui est en haut d'une estrade, on a un chef de réception téléphonique qui est à son bureau qui surveille, on en est à un système qui est beaucoup plus patriarcal. Les gestionnaires ont tous un caractère bien trempé, forcément de par leur métier, un agent clientèle va parler de quoi ? D'abonnement et de résiliation, un agent de gestion ne va parler que de délais, de fermetures non-paiement, d'enlèvements du compteur, il va trouver des solutions mais ce sont des discussions qui sont forcément plus dures. [...]*

*En 96, on passe aux 35 heures. Cela veut dire que l'on va encore plus intensifier la cadence, on passe sur Guernica, on fait un travail plus condensé puisqu'en fait, on n'est pas plus mais on est moins. Sur dix gestionnaires, il y en a au moins deux qui s'absentent tous les jours et au lieu de finir à 16 h 15, tu vas finir à 17 h 30. C'est un système plus fatigant, plus dur, plus éprouvant. On tient ou on ne tient pas. On commence à se mettre sur la gueule avec les chefs de service parce qu'ils veulent à tout prix qu'on finisse à 17 h 30 ! [...]*

*À ce moment-là, on passe polycompétent en 98 et notre chef de section principal, à l'époque E. P., décide qu'on va faire du débordement. On est affecté au téléphone dans la matinée ou l'après-midi, mais s'il y a trop d'appels, notre téléphone se met en rouge et on doit laisser tomber l'activité administrative qu'on fait et répondre. Ce qui fait qu'au lieu de passer quatre heures au téléphone, on en passe cinq ou six. On est tout le temps sur les micros, tout le temps sur des images artificielles, tout le monde est en dépression, on ne se parle plus, on n'échange plus et on se voit de moins en moins à l'extérieur. Ça devient catastrophique. Encore une fois on a un collègue qui avait un problème et qui prenait des neuroleptiques, lésion de cerveau puis leucémie, au bout de six mois, plus personne. Encore un collègue de mort à Gaz de Bordeaux ! [...] Après 98, qu'est-ce que je vois comme grande émergence, évidemment cette phase où on lutte contre le débordement. Il n'y a pas d'autre mot, c'est le mot lutter ! On en arrive à un système où on sépare, on fait le matin ou l'après-midi, c'est plus viable...*

*Et depuis 2004, on en arrive à un système complètement aberrant où il manque en permanence cinq, voire six agents par rapport à la fonction à l'organigramme. Je ne parle même pas en temps réel, entre les J5, les temps dont ont besoin les agents pour arriver à se refaire, les absences pour maladie et tout ce qui en découle... On en arrive à un chiffre de couverture des appels de 30% ! Ça veut dire que celui qui est assis en place d'agent d'accueil a un signal*

rouge tout le temps devant lui, et toutes les 40 secondes, il a un appel qui arrive. Donc il est complètement débordé puisqu'en 40 secondes, il n'a pas le temps de faire son courrier et la gestion des contacts ! Donc il va se mettre en retrait, le retrait va être comptabilisé par une tasse à café sur le superviseur, et le superviseur va les comptabiliser. En fin de journée : « tant de temps de retrait en pause-café » alors que tu n'es pas du tout en pause-café mais c'est un symbole qui parle de lui-même ! À partir du moment où tu es dans ce système, tu te pressurises tout seul. À partir du moment où tu te pressurises tout seul, quand tu n'es plus au téléphone et que tu as la partie administrative à faire l'après-midi, eh bien tu ne peux en faire que la moitié tellement ton cerveau, il est à l'ouest ! » (C. J., « chargé d'affaires clientèle »)

Depuis 1991, la rationalisation de l'activité commerciale est active dans l'entreprise. Deux types de marchés (les particuliers et les professionnels) ont été progressivement définis. En application des dispositions réglementaires<sup>327</sup>, ils sont gérés par des entités organisationnelles distinctes (respectivement le « pôle habitat » et le « pôle professionnel ») et répondent à des stratégies commerciales bien spécifiques. Dans le même temps, des objectifs ont été annuellement assignés aux agents de manière à pouvoir contrôler leur efficacité professionnelle. Des indicateurs de gestion (comme le nombre d'appels traités ou le nombre de « mensualisation ») ont ainsi été mis en place et leurs résultats sont récapitulés et consignés dans des « tableaux de bord ». La personnalisation d'une relation commerciale continue s'efface à mesure que la logique productive des centres d'appels<sup>328</sup>, en tant que « *premier environnement de travail du monde des services se trouvant soumis à une mesure très précise de la productivité* [et permettant] *une surveillance quasiment en temps réel de l'activité des salariés*<sup>329</sup> », s'impose sur le « premier niveau d'accueil » des clients (Alter, 2003). L'agent d'accueil de GDB doit sans cesse davantage faire face à des « rencontres éphémères » (Licoppe, 2002) au gré de la file d'attente des appels.

La fonction « d'agent d'accueil » est commune à Gaz de Bordeaux et à EDF. Pourtant, en tant que produit du rapport de force interne à l'entreprise, la classification du poste à Gaz de Bordeaux est supérieure à celle qui a été négociée à EDF. Cette survalorisation relative reconnaît l'enrichissement effectif de la fonction au fil des évolutions organisationnelles qui se sont succédées à GDB. En outre, elle répond aux ambitions individuelles des agents tout en permettant à la direction de « faire évoluer » les fonctions professionnelles vers davantage de polyvalence. Face à cette conjonction momentanée d'intérêts, l'organisation syndicale majoritaire doit situer son action entre défense des intérêts collectifs des agents à travers la revalorisation des postes de travail et risque de légitimation d'une volonté managériale accentuant la pression productive.

Face aux transformations de leur activité, les agents de GDB, soutenus par l'organisation syndicale majoritaire, développent donc des stratégies de résistance<sup>330</sup>. Comme

---

<sup>327</sup> Pour plus de détails, se reporter à l'encadré rappelant les grandes étapes de l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie en introduction.

<sup>328</sup> Tout en étant à la pointe de la modernité technologique, les centres d'appels apparaissent le plus souvent, du fait des conditions de travail et d'emploi qu'ils proposent, comme des « nouvelles usines du tertiaire » (Bérard, 2001) qui offriraient de nouveaux beaux jours au modèle productif taylorien dont certains prophétisaient la mort ou la crise. La presse n'hésite ainsi pas à qualifier de « forçats » (*Le Monde* du 08/10/2002) ou de « galériens » (*Le Monde* du 20/03/2002) ces salariés. Voir notamment à ce propos Di Ruzza R., « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IREs*, 2003/3, n° 43, p. 2.

<sup>329</sup> Bérard D., « Centres d'appels : les nouvelles usines du tertiaire ? », *Travail et Changement*, 2001/12, n° 273, p.7-16, cité par Di Ruzza R., *op. cit.*, p. 3.

<sup>330</sup> Qui seront présentées en détail et analysées dans le chapitre suivant consacré aux dynamiques de décomposition – recomposition des collectifs de travail.

dans la société d'assurance Apollon étudiée par M. Buscatto, ces dernières « *minent* » et « *transforment* » l'action managériale et aboutissent à un « *compromis social implicite, négocié au quotidien par les salariés, les dirigeants et les syndicats* » (Buscatto, 2002) dont on trouve ici les traces dans la comparaison des classifications de postes entre GDB et EDF.

*« Parce qu'on a toujours eu le rapport de force avec les gens, sur les métiers administratifs comme les agents d'accueil, ici c'est 6-7-8, à EDF c'est 3-4-5, pour le même boulot et en plus, à l'EDF ils sont bi-énergie, gaz et élec. Nous, on a toujours joué. À la direction, ils ont voulu la plurifonctionnalité, tant que ça reste la plurifonctionnalité pour enrichir le poste, je suis d'accord, quand c'est pour défendre « Michel Morin<sup>331</sup> », ce n'est pas la peine, parce que là tu perds ton métier de base et après les agents se rejettent la balle, ils ne se cachent pas, ce n'est pas eux, c'est l'autre, tu ne sais plus. Alors qu'avant, on avait quand même des secteurs... »* (R. G., secrétaire général CGT)

### **Les pièges de la polyvalence**

Qu'il s'agisse de rationaliser les services techniques ou ceux de « l'accueil clientèle », les modernisateurs ont obéi à un même schéma réorganisateur de fusion des activités jusqu'alors organisées séparément et ont poursuivi une stratégie identique de récompense des agents qui « *jouaient le jeu* ». Une ancienne assistante de direction décrit ainsi comment une polyvalence générale des agents fut développée dans l'entreprise :

*« On prend des agents dans un secteur et on les regroupe avec un autre. Tu fais par demi-journée. La moitié de la journée, tu fais ton boulot, l'autre moitié, celui de ton collègue. Puis, on arrive à avoir une polyvalence qui fait que quand les agents s'en vont, après, ils ne sont pas remplacés, parce que derrière, il y a la relève qui est là. Les gens savent faire le travail de l'autre. Ça s'est passé comme ça, lentement, bien sûr. D'où les problèmes maintenant de stress. Dans certains secteurs, c'est difficile... »* (D. C., chargée d'affaires relations humaines)

Un autre agent revient sur les stratégies de promotion professionnelle mises en place par la direction qui, tout en répondant aux aspirations de carrière ascendante des agents, permettent de réduire le personnel et d'intensifier un travail dont les conditions d'exécution se sont progressivement dégradées.

*« Moi je n'ai pas voulu y aller car on m'avait proposé monts et merveilles, ce que j'aurais eu ! Actuellement je serais chargé d'affaires comme A.-M. J. ou S. S. puisqu'on est de la même génération et on est rentré ensemble. [...] L'évolution ? C'est-à-dire qu'ils ont commencé à faire la magouille, à tout vouloir regrouper au sein d'un même service. Donc ils ont eu des super contremaîtres qui sont partis à des niveaux presque plus hauts que des cadres, les « crocodiles bouchés », comme on les appelait à l'époque. Ces gars-là, ils se sont vus passer le chargé d'affaires en méga contremaître, ils ont pris toute l'activité pour eux et ça a commencé la période à dégraisser le personnel. Les dix agents qu'on a perdus, qui sont passés au branchement, n'ont jamais été remplacés. D'un coup, moins dix ! Les autres, ils ont basculé là et chaque fois qu'il y avait un vieux qui partait à la retraite, on faisait monter un petit GF [groupe fonctionnel]. Ça faisait des gars en moins et on s'est aperçu qu'après, la population avait beaucoup rajeuni. [...]*

---

<sup>331</sup> Dans le langage imagé des gaziens bordelais, et particulièrement des représentants du personnel, « Michel Morin » représente symboliquement l'agent capable en tout mais efficace en rien. Cette antonomase, historiquement synonyme de factotum, touche-à-tout ou encore de bricoleur, désigne aujourd'hui le métier d'homme à tout faire. Son usage est cependant très localisé, essentiellement dans le Bordelais et dans les Antilles.

*Tu vois, mon frère, il est GF7 [groupe fonctionnel catégorie 7], c'est-à-dire chef d'équipe à la cana et il avait cinq ans de boîte alors qu'avant pour être GF7 à la cana, il fallait avoir fait ta vie de soldat. Moi j'ai vu des gars qui sont partis en GF5 ! À l'époque, tu partais chef ouvrier, tu étais GF5. C'était comme ça. Donc, d'un côté, ils nous ont achetés tous, avec les petites catégories, les machins, les « si » et les « là » comme ça tu travaillais plus, tu fermais les yeux. Mais moi, je ne pense pas que tu travailles plus qu'avant, tu travailles moins bien, dans des plus mauvaises conditions, tu acceptes plus facilement que les fouilles, elles soient mal ouvertes, tu acceptes plus facilement les choses comme ça, du moment que tu bourres, que tu bourres. Et c'est des pics ! On leur dit : « vous ne faites rien pendant trois semaines, on ne vous casse pas les pieds mais par contre pendant trois semaines, il faut bourrer ! » Là, tu acceptes n'importe quoi ! Nous, on ne marchait pas comme ça quand j'y étais » (J. V., « agent technique sécurité réseau » et responsable syndical CFDT).*

Après avoir « fait ses armes » comme soudeur<sup>332</sup>, J. F. occupe aujourd'hui un poste de « chargé d'affaires » à l'atelier. C'est lui qui organise désormais le travail de ce service et qui répartit soudeurs et chaudronniers sur le réseau en fonction du type de chantiers à réaliser. Il explique pourquoi il ne peut faire autrement que d'imposer la polyvalence.

*« Il faut savoir que sur le réseau, un soudeur ne sort pas sans un chaudronnier et un chaudronnier ne sort pas sans un soudeur. Donc pour avoir un groupe homogène, il faut à mon avis autant de soudeurs que de chaudronniers. Et on était arrivé à l'atelier à cinq soudeurs et un ou deux chaudronniers. Donc c'est très très dur. La seule possibilité que j'avais, c'était de mettre deux soudeurs ensemble. Si tu veux avoir trois chantiers, deux chantiers gérés par l'atelier plus une prestation pour l'extérieur et que tu as six gars, tu ne vas pas faire travailler deux équipes et en laisser trois ou quatre sur le carreau, donc on était obligé de faire des doublons avec des soudeurs » (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).*

Non seulement la généralisation de la polyvalence est favorisée par les réductions régulières d'effectifs, mais elle profite désormais de ce que certains agents perçoivent comme un « chantage au privé ». Nombreux sont en effet les agents qui ont le sentiment d'être piégés dans un cercle vicieux dont ils ne peuvent sortir que perdants, sauf à ne poursuivre des intérêts qu'exclusivement personnels dans une logique de court terme. S'ils refusent la polyvalence, ils restent désoccupés et menacent la pérennité de leur propre poste de travail tout en légitimant le recours à des prestataires externes « pour faire le maille ». Mais s'ils acceptent ce qu'ils considèrent être le « boulot du copain », ils contribuent à la disparition des

---

<sup>332</sup> « C'était surtout l'activité la plus dure de Bacalan, c'est vraiment un boulot que tu ne fais pas la fleur au fusil. Tu ne fais pas une soudure de haute pression comme tu fais un branchement ou comme tu mets un collier fonte ou un manchon PE [polyéthylène]. [...] Mais ce qu'il faut voir, c'est qu'il y a plusieurs facettes dans ce boulot-là. Nous, on soudait à la rutilé [à base d'oxyde de titane, il s'agit d'un enrobage utilisé pour les travaux courants]. C'est une baguette bien spécifique et moi, j'ai homologué l'entreprise pour souder à la cellulosique [à base de cellulose, cet enrobage est utilisé pour les soudures à forte pénétration en position descendante]. Par rapport à ça, l'entreprise a eu l'autorisation d'accéder à souder avec ce genre de baguette, et depuis que les nouveaux utilisent ça, on a des radios qui sont bonnes à 98%. Il y a vraiment très peu de reprises, c'est plus confortable, tout le monde s'y retrouve et tu as moins de pression. Donc, il faut que tu saches bien souder, entre faire une soudure dans le centre de formation et faire une soudure sur un chantier, ce n'est pas du tout pareil, tu n'es pas dans le même environnement. Au centre de formation, tu es couvert, tu es au chaud, tu es sur du béton alors que sur un chantier, il peut pleuvoir, l'accessibilité de la soudure n'est peut-être pas des plus favorables, tu soudes des aciers qui sont pleins de gaz depuis vingt ans, donc, c'est hyper poreux... C'est spécial. Et en amont, tu as tout ce qui est préparation, tuyauterie, parce que savoir souder, c'est une chose, mais avant de souder tu as tout ce qui est préparation pour que tu puisses ajuster tes deux tuyaux que tu veux souder avec le même écart partout. Parce qu'il faut savoir que pour souder à l'arc, il faut que l'écartement entre les deux tubes soit pareil sur toute la circonférence, donc c'est un travail malgré tout et il faut que ça tombe pile poil, tu ne peux pas faire autrement ; à la radio, ça se voit si tu ne fais pas du bon boulot » (entretien avec J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).

métiers en étant responsables de la dilution des savoir-faire traditionnels et légitiment tout autant les réductions globales d'effectifs. En outre, ce dilemme est au cœur d'un processus de recomposition de l'identité professionnelle du gazier, douloureusement subi par certains agents tels que D. T..

*« Pas plus tard qu'hier, on me demande de faire un travail qui ne correspond pas du tout à mon travail et je l'ai fait parce que c'était mon frère ! On m'a demandé de faire son travail, d'aller avec lui aux obturations, ça n'a rien à voir avec la soudure ou la chaudronnerie. Hier, j'ai dit : « c'est terminé, c'est fini la polyvalence de merde ! » On ne peut pas faire le chantier ? On ne fait pas le chantier ! On le fera quand le personnel sera là ou alors, il va falloir faire quelque chose, c'est tout ! Il manque un troisième mec là-bas, ils ne sont que deux pour faire les obturations ? Il ne faut pas être mathématicien, s'il y a une absence ou quoi que ce soit, [...] qui est-ce qui reste ? Un seul mec ! Il faut une équipe de trois. À Gaz de France, ils sont trois. Ils ne sont pas trois pour rien quand ils partent sur une obturation en 42 ou en 6 pouces sur du 168, ils sont trois les gars ! Tu vois, on va rentrer dans les problèmes encore. Je lui dis à J. F., il ne faut pas que la tension remonte, on voit bien que ça ne va pas, c'est là qu'il faut réagir avant qu'il n'y ait encore un problème ! Là, j'y suis allé uniquement parce que c'était mon frangin. [...]*

*Je leur ai dit : « Non, ça ne correspond pas à mon travail ! » Il y en a qui savent te dire : « Si tu ne le fais pas, c'est le privé qui va le faire ! » Parce qu'ils savent que ça nous embête. Alors, je dis : « C'est contre ma volonté eh bien, il le fera, le privé ! » De toute façon, un peu plus ou un peu moins, ils en font déjà pas mal le privé, tout ce qui est cana et tout ça ! C'est infernal ! » (D. T., agent technique soudeur professionnel)*

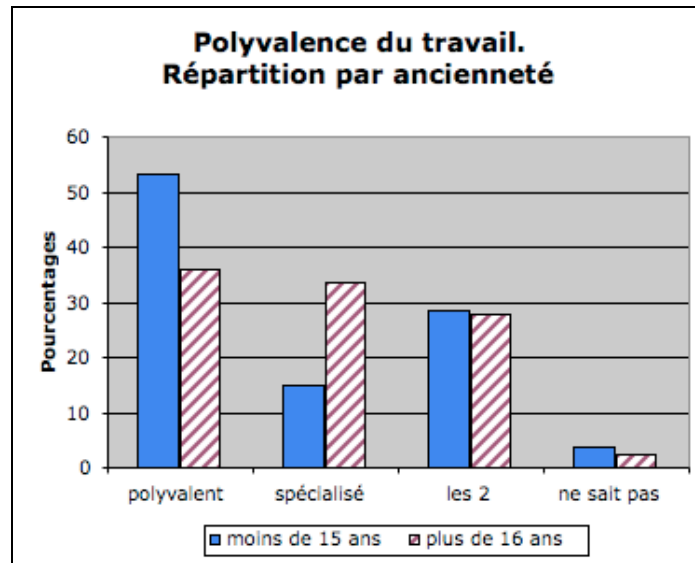
À Gaz de Bordeaux, la spécialisation des tâches est peu à peu devenue l'exception tandis que la polyvalence n'a cessé d'être développée, au point que les agents en font l'une des caractéristiques principales définissant le mieux leur travail en 2006<sup>333</sup>. Mais c'est le changement de statut de l'entreprise qui a marqué un tournant dans l'évolution des métiers gaziers. En effet, les agents recrutés après 1991 se considèrent avant tout comme polyvalent dans leur travail (graphique 3). Tandis que ceux qui ont été recrutés par la régie se considèrent en 2006 à peine plus polyvalent (36%) que spécialisé (34%), ceux qui ont été recrutés suite au passage en SEM sont près de quatre fois plus à considérer être polyvalent au travail (53%) plutôt qu'être spécialisé (15%). En outre, alors que près d'un tiers de l'ensemble des répondants de 1992 (30%) se considéraient spécialisés, ils sont moins d'un agent sur quatre en 2006 (23%)<sup>334</sup>.

---

<sup>333</sup> À la question 30 du questionnaire de 2006 : « Parmi les aspects suivants, quels sont ceux qui définissent le mieux votre travail ? », les agents, invités à choisir au maximum trois choix parmi les quinze proposés, ont placé, dans l'ordre, le fait d'« être en contact avec le public » (38%), le fait d'« être polyvalent » (37%), le fait de « travailler sur écran » (33%) et enfin, le fait d'« être souvent interrompu dans [leur] tâches » (31%).

<sup>334</sup> Question 1-14 du questionnaire de 1992 (Q92/Q1-14) et question 12 de celui de 2006 : « Dans votre travail, êtes-vous ? »

**Graphique 3 : Polyvalence du travail en fonction de l'ancienneté en 2006**



## **II. Recherche de souplesse et de flexibilité : une entreprise de « surveillants de chantiers » ?**

Du temps de la Régie, tous les corps de métier étaient représentés dans l'entreprise. Au réfectoire des services techniques, déjeunaient alors côte à côte des soudeurs, des chaudronniers, des releveurs mais aussi des peintres, des électriciens, des maçons et même des jardiniers ! Ne comptant que sur ses propres moyens et ressources internes, la régie avait alors besoin de s'appuyer sur autant de professions différentes pour assurer l'intégralité des travaux qui lui incombait et que l'entretien de ses infrastructures imposait. En outre, une socialisation partagée dans une ambiance familiale, à la fois sur le lieu de travail mais également dans le cadre des activités sociales communes à l'ensemble des industries électriques et gazières, faisait de chaque agent un gazier à l'identité professionnelle affirmée.

Alors que l'environnement productif de l'entreprise se transforme au cours des années 1980, ses finalités deviennent sans cesse davantage commerciales. Le passage en SEM de 1991 marque alors un tournant décisif dans l'évolution de l'organisation productive de GDB en visant à lui donner davantage de flexibilité et de compétitivité sur des marchés élargis. À partir de ce moment-là, ses effectifs ne cessèrent de décroître à mesure que son activité se recentrait sur le cœur de métier<sup>335</sup> dans le cadre d'une stratégie industrielle redéfinie. De plus en plus d'activités furent alors considérées comme « *périphériques* » et confiées à des prestataires extérieurs. En mettant en avant des besoins grandissants de « *souplesse*<sup>336</sup> » et de

<sup>335</sup> Un document du 9 mai 2007, intitulé « la sous-traitance à Gaz de Bordeaux » et rédigé par la direction des services techniques en réponse aux demandes réitérées d'information des représentants du personnel à ce sujet, précise que « *les activités pouvant faire l'objet d'une démarche de sous-traitance [sont] principalement des activités ne relevant pas du cœur de métier. Pour la distribution, le cœur de métier concerne principalement : la maîtrise d'ouvrage (études générales, études de conception, normalisation, etc.) ; l'exploitation du réseau (conduite du réseau, accès aux ouvrages, mises en service, etc.) ; les interventions de sécurité (première et deuxième intervention) ».*

<sup>336</sup> Le document de la direction des services techniques précise encore dans sa conclusion que la sous-traitance « *apporte à l'organisation des services la souplesse nécessaire à la gestion des plans de charge, à la satisfaction client, à la maîtrise des coûts ».*

« réactivité » organisationnelles, les modernisateurs n'ont cessé d'avoir davantage recours à la sous-traitance à tel point que de nombreux agents s'inquiètent « *de voir de plus en plus d'activités gazières partir au privé* ». En tant que mode de coordination entre les différents agents économiques qui s'inscrivent dans une division du travail redéfinie, les relations de sous-traitance conduisent à l'extension de nouvelles relations salariales en participant au double mouvement de flexibilité à la fois de l'outil de production mais aussi de l'emploi.

### 1. Qu'entend-on par sous-traitance ?

Le langage économique parle de sous-traitance chaque fois qu'un agent de production n'assure pas personnellement toutes les opérations conduisant à la confection du produit qu'il élabore, mais recourt, pour tout ou partie de ces opérations, à un autre agent, le sous-traitant. La littérature illustre généralement cette situation par l'exemple du constructeur automobile achetant ou faisant confectionner certains éléments d'équipement.

D'un point de vue juridique, le terme de sous-traitance recouvre deux notions distinctes : la sous-traitance d'un marché confié par un maître d'ouvrage à une entreprise principale et la sous-traitance industrielle dont il est question dans le cas de GDB. Alors que le droit français ne définit que la première notion par la loi du 31 décembre 1975 « relative à la sous-traitance<sup>337</sup> », la deuxième prend un sens beaucoup plus large et correspond à ce que le langage commun entend généralement par « sous-traitance ». La commission européenne en précise ainsi le sens : « *Une entreprise, le "donneur d'ordre", charge, suivant ses directives, une autre entreprise, le "sous-traitant", de la fabrication de produits, de la prestation de services ou de l'exécution de travaux qui sont destinés à être fournis au donneur d'ordre ou exécutés pour son compte<sup>338</sup>* ».

### 2. Une introduction progressive à Gaz de Bordeaux

Le recours à la sous-traitance fut initié par l'ancienne direction de la régie au milieu des années 1980. Furent alors externalisées les activités de nettoyage et d'entretien des deux sites de l'entreprise. L'unique organisation syndicale alors présente dans l'entreprise était opposée à tout rétrécissement du périmètre des activités assurées par des agents statutaires. Mais la présence simultanée d'une section dite « de base », c'est-à-dire ayant pour vocation de rassembler les « ouvriers, employés et techniciens » (CGT-OET), et d'une section « cadre » (CGT-GNC), offrit alors à la direction la possibilité d'attiser les divergences entre ces deux entités en imposant au responsable du service d'entretien de l'entreprise, qui était également, et en ce cas, d'abord le responsable de la CGT-GNC, la réalisation de l'externalisation de cette première activité.

*« Bon, il y avait un syndicat cadres aussi, avec le fameux F. P., [...] il a eu des pressions lui aussi. Il a eu, pour la petite histoire... C'était bien avant, il était responsable du bureau*

---

<sup>337</sup> « *Au sens de cette loi, la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur, dit entrepreneur principal, confie par une convention appelée "sous-traité" [ou "contrat de sous-traitance"], et sous sa responsabilité, à une autre personne nommée "sous-traitant", tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* », cité par Olivier A., *Quelles réactions du droit du travail face à la sous-traitance ? Les enseignements de l'exemple italien*, mémoire de DEA de Droit Social sous la direction d'Antoine Lyon-Caen, Université Paris X-Nanterre, 2002, p. 6.

<sup>338</sup> Communication en date du 18 décembre 1978, cité par Ponnet M., *Les effets de la sous-traitance sur la sécurité des installations à risques dans un contexte de travaux de maintenance*, communication lors des Journées des Thèses IRSN, 2007, p. 2.



*d'études et il était responsable de l'entretien, il y avait un service d'entretien qui faisait le ménage, et le fameux P. F. [l'ancien – et dernier - directeur général de la régie] savait que ce type-là était cadre CGT. On a commencé à externaliser des activités en commençant par le responsable qui était président du GNC et à lui demander de supprimer des emplois de femme de ménage, enfin d'hommes de ménage, à l'époque » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

La résistance qu'opposait alors systématiquement le syndicat « de base » de GDB à ce qu'il percevait comme des tentatives d'externalisation permit de contenir une « fuite » progressive des activités statutaires « vers le privé ». Alors qu'au même moment, les directions d'EDF et de GDF imposaient une externalisation croissante des activités de leur cœur de métier, le rapport de force interne fit que pareilles décisions « stratégiques » durent être retardées à GDB. Ce n'est qu'à la suite du changement de statut de l'entreprise que la direction engagea une réorganisation des activités qui préparerait le développement du recours à la sous-traitance.

*« Ça a commencé vers 84-85. Il y a eu des tentatives au niveau du relevé [des compteurs], au niveau de Bacalan, au niveau technique... Il y a eu une tentative de faire de plus en plus de travaux par le privé. On s'y est toujours opposé. Mais parce qu'à l'EDF, de plus en plus de travaux n'étaient plus faits par des services statutaires, et là, il y avait la tendance à faire la même chose. Mais on a réussi malgré tout à la faire reculer jusqu'aux années 88-89, au moment où on a commencé à parler de la création de la SEM » (C. E., responsable syndical CGT retraité).*

Les changements semblent donc avoir été progressifs à GDB. C'est ce dont convient rétrospectivement l'ensemble des acteurs qui les a vécus, qu'ils en furent alors les promoteurs ou les opposants. Tous semblent également s'accorder pour reconnaître *a posteriori* une cohérence et une cohésion générales aux transformations successives imposées par l'activité réorganisatrice de la direction.

*« Il n'y a pas que Gaz de Bordeaux, il y a eu Strasbourg, il y a eu Grenoble... Il y a eu d'autres entreprises au niveau national où ça s'est passé différemment. Nous, à Gaz de Bordeaux, parce qu'on avait un directeur à l'époque pour lequel j'ai beaucoup de considération, Monsieur P. F., qui approchait de la retraite et qui ne voulait pas trop bousculer les choses. Alors, il y a eu quelques réformes de structures. Il y a eu tout d'abord la disparition du service entretien-balayage, ce qu'on appelait « les garçons nettoyeurs », ça a été une des premières réformes qui a entraîné peu à peu certaines prestations que l'on faisait telles que les maçons, les peintres, les menuisiers qui n'étaient pas de véritables métiers de gaziers. Il y a eu dans une première étape, ils ont commencé par éliminer tous ces métiers qui ne sont pas liés vraiment à la branche gaz, qui sont parallèles, qui sont là pour... mais qui ne sont pas vraiment utiles, donc ça a commencé par ça... Il y a eu ensuite quelques petites mini-réformes de structure au niveau administratif. Il y avait ensuite, en sous-entendu, la disparition progressive du service auquel je venais d'arriver, le SAV, ça se disait, mais ça ne se faisait pas, mais c'était sous-entendu. Donc, cette transformation était lente et progressive et puis comme la mairie de Bordeaux a souhaité que ça aille plus vite, Monsieur P. F. a été certainement invité à rester chez lui et à la tête, Monsieur G. M.-J., avec son dynamisme et sa force, a été appelé à prendre la direction de Gaz de Bordeaux, et c'est lui qui a tout transformé » (C. C., responsable syndical CFDT retraité).*

Pour les modernisateurs, le recours à la sous-traitance s'inscrit dans le prolongement « naturel » de son activité ré-organisatrice qui a d'abord consisté à réorganiser les activités et redéfinir les métiers en favorisant la polyvalence. Mieux, il n'est qu'une pièce d'un

continuum organisationnel qui trouve sa finalité dans l'évolution concomitante des autres entreprises, même concurrentes. C'est ainsi que le chef du « pôle professionnel » répond à un agent qui s'appuyait stratégiquement sur les « *remarques* » transmises par un « *client important*<sup>339</sup> » pour mettre en lumière les difficultés rencontrées à la suite du changement de logiciel de facturation : « *Même si je suis conscient des difficultés liées à ce changement, je pense que notre proposition va dans le sens de l'histoire, et que nos concurrents ne feront pas différemment. D'ailleurs, nous n'avons pas à ce jour beaucoup d'autres remarques d'autres exploitants... à moins que je n'en sois pas informé. Il est normal aussi qu'un changement génère des interrogations, voire de la suspicion*<sup>340</sup> ». La tâche des dirigeants est alors de mettre en œuvre des moyens en vue d'obtenir l'état souhaité de l'organisation en cherchant à en rationaliser le mieux possible l'activité<sup>341</sup>. Et la sous-traitance, en tant qu'« *outil de pilotage nécessaire à la bonne réalisation des activités*<sup>342</sup> », constitue l'un de ces moyens. La vitesse d'adaptation des structures de l'entreprise dépend alors de l'état des rapports de force entre les différentes catégories d'acteurs engagées. C'est pourquoi la direction procède par étapes.

« *On a vraiment jeté les fondements de ce professionnalisme qui est encore en vigueur aujourd'hui et qui nous a permis de préparer la deuxième phase de l'évolution, c'est-à-dire le recours à des prestataires externes pour apporter plus de souplesse dans l'organisation et répondre ainsi à la variation de la demande* » (D. G., directeur des services techniques).

Tandis que les agents appréhendent le recours à la sous-traitance comme une « *fuite* » des activités statutaires « *vers le privé* », les modernisateurs présentent le recours à des prestataires extérieurs en le qualifiant de « *partenariat* », souvent durable et « *stratégique* », avec des « *collaborateurs* » qui effectuent des « *prestations de service* » en « *synergie* » avec Gaz de Bordeaux. La nouvelle direction légitime ainsi ses choix de recourir à la sous-traitance en externalisant les contraintes pesant sur l'activité de l'entreprise et en naturalisant les changements intervenus dans son environnement de travail et dans « le monde de l'entreprise » en général. Elle en adopte également le vocabulaire ainsi que la rhétorique justificatrice. Les changements intervenus apparaissent dès lors inéluctables. Ce que confirme d'ailleurs un ancien responsable syndical : « *Ça a commencé, il y a fort longtemps, mais on l'avait vécu comme quelque chose d'inéluctable*<sup>343</sup> ». Il ne devient alors possible que de retarder, au mieux, les effets d'une mécanique qui paraît implacable.

### 3. Les raisons d'un choix : répondre aux « pics d'activité »

Pour la direction, recourir à la sous-traitance répondait aux contraintes du plan de charges de l'entreprise et permettait de faire face aux pics d'activité. De son point de vue, il s'agissait donc d'une nécessité.

---

<sup>339</sup> Dans un courriel en date du 23 février 2007, ce « client important », par la voie de son représentant, écrit notamment : « *Cette nouvelle présentation [de la facture de gaz] amène de notre part les remarques suivantes : nous ne retrouvons que la date et l'index du dernier relevé ; l'index et la date de la relève précédente n'étant plus mentionnés, il ne nous est plus possible de vérifier la consommation réelle ni de contrôler que nous avons bien enregistré toutes les factures... ; n'est plus mentionné le correcteur thermique. Cette nouvelle présentation manque de clarté et rend notre contrôle beaucoup plus fastidieux* ».

<sup>340</sup> Courriel de C. B., chef du « pôle professionnel », en date du 27 février 2007.

<sup>341</sup> N. Alter définit en ces termes « l'activité organisatrice » qu'il distingue de la « forme de l'organisation » pour décrire une organisation. Car « *l'utilisation de l'expression " organisation du travail " fait ainsi indifféremment référence à l'état de la structure de division du travail ou à l'action consistant à définir cette structure* », in Alter N., *op. cit.*, p. 496.

<sup>342</sup> « La sous-traitance à Gaz de Bordeaux », *op. cit.*, p. 3.

<sup>343</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité.

« *Quand je suis arrivé à Gaz de Bordeaux, l'entreprise assumait quasiment la totalité de ses travaux avec ses moyens propres à l'exception du terrassement et de certains travaux exceptionnels. Pour ce qui était des extensions classiques de réseau et de renouvellement d'un réseau, de la pose des branchements de l'exploitation, tout était effectivement assuré avec du personnel gazier avec les difficultés qui pouvaient naître du plan de charge qui avait parfois des aspects de pointe, des pics en période d'été. Là, effectivement, c'était délicat en termes de gestion des moyens pour arriver à s'adapter à cette évolution du plan de charges* » (D. G., directeur des services techniques).

Recourir à la sous-traitance assouplit la gestion des ressources humaines de l'entreprise tout en lui permettant de répondre rapidement aux évolutions de la demande sans transformer ses structures internes. En période de « *pic* », c'est-à-dire lorsque l'entreprise ne peut faire face à la totalité de ses travaux avec ses propres moyens ou lorsque la charge de travail, qui connaît des fluctuations importantes, devient subitement plus importante, l'entreprise a recours à une main d'œuvre flexible et ponctuelle dans le cadre de prestations de service. Ce qui lui permet de contenir ses dépenses en « *frais de personnel* », et donc, ses « *frais généraux* », en indexant ses ressources humaines internes sur une période d'activité normale, c'est-à-dire en dehors des pics d'activité.

Un document interne rappelle ainsi que le recours à la sous-traitance ne peut intervenir que si les « *moyens internes* » ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du « *schéma directeur gaz* » dont le budget est « *élaboré et validé dans le cadre de la procédure budgétaire* ». Concernant les services techniques, il précise ainsi que :

« L'organisation, la préparation et la réalisation des chantiers et des interventions correspondants sont confiées aux départements spécialisés du GRD [*Gestionnaire du Réseau de Distribution*] qui doivent respecter leurs objectifs annuels tant quantitatifs que qualitatifs. Pour ce faire, ils ont recours **prioritairement**<sup>344</sup> aux moyens internes qui leur sont affectés. Néanmoins, lorsque les contraintes techniques ou économiques l'imposent, il peut être fait appel à des ressources complémentaires fournies par des entreprises sous-traitantes<sup>345</sup> ».

Ce même document rappelle également les « *principales contraintes à l'origine d'une décision de sous-traitance* » : un « *plan de charge exceptionnel* », des « *difficultés de programmation* », des « *délais de réalisation réduits* » et des « *moyens techniques non disponibles* ». Alors que les « *pics d'activité* » étaient encore ponctuels au cours des premières années de la SEM, les effectifs statutaires diminuant continuellement et la charge de travail augmentant brusquement avec la construction du tramway qui imposait le déplacement de nombreux « *ouvrages* » dans un temps limité, ils se sont succédés à partir de 1996 à tel point que d'un état temporaire, ils sont devenus l'horizon quotidien de l'activité de l'entreprise.

« *Ils ont tellement tiré sur l'emploi d'un côté que maintenant, l'externalisation, ils l'expliquent par des pics d'activité. Sauf que, ça, on pouvait l'entendre au début, on pouvait l'entendre la deuxième année, mais maintenant, si les pics c'est tous les ans, ce n'est plus un pic, c'est l'activité de l'entreprise !* » (A. S., responsable syndical CGT)

« *L'urgence* » et le sentiment d'être en permanence « *débordé* » sont alors rapidement devenus la norme. Le manque d'effectifs a été pallié par le recours à l'intérim qui met non seulement en concurrence des agents aux statuts salariaux inégaux mais qui, en devenant structurel dès lors qu'un volant fixe d'intérimaires occupe certaines fonctions de manière

---

<sup>344</sup> En « gras » dans le texte.

<sup>345</sup> « La sous-traitance à Gaz de Bordeaux », *op. cit.*, p. 1.

permanente<sup>346</sup>, renforce également la tendance à la réduction des effectifs qui permet d'alléger la masse salariale de l'entreprise.

*« L'externalisation est arrivée par rapport à une charge de travail qui était importante. On nous a filé quinze chantiers sur la table, on ne pouvait en réaliser que sept, il fallait bien faire faire les sept autres. Justement, il y avait deux possibilités, c'était soit d'embaucher, soit de les donner à l'extérieur. Eux, ils n'ont eu qu'un cheval de bataille, c'était de nous dire qu'on était sur des activités ponctuelles et qu'on était vraiment sur un pic d'activités et que dans quelques mois, ça allait redescendre. [...] Mais le début des travaux, ça remonte à 96. Donc ce pic d'activités a duré dix ans ! [...] Mais ça s'est vraiment accentué depuis cinq ans. [...] Mais est-ce que c'est rendre service à l'atelier de l'étoffer en effectif pour pallier une activité soi-disant temporaire ? Il faut réfléchir aussi » (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).*

Au final, la justification du recours à la sous-traitance par la direction en termes d'apport de souplesse ne semble pas partagée par les agents du premier niveau d'encadrement qui sont quotidiennement confrontés à la nécessité de « jongler » entre divers impératifs afin de constituer les *plannings* de travail des agents travaillant « dans le trou ».

*« Je trouve que j'ai moins de confort de travail qu'ils avaient auparavant, je te dis, par rapport à tous ces intérim, à tous ces chantiers, à toutes ces réunions qu'on a eues, tous ces engagements qu'il fallait tenir, les prestations à réaliser pour les autres services... On arrive même à sortir les soudeurs de nos chantiers pour réaliser les prestations puisque ce sont des prestations ponctuelles, journalières alors que nous, ce sont souvent des chantiers qui sont un peu étalés et qui peuvent aller d'une semaine à deux mois. Donc sortir une équipe un jour, ça se voit moins. C'est possible et c'est ce qu'on a fait et je remercie les gars de l'avoir fait parce que malgré tout ce qu'ils peuvent dire, ils l'ont fait. Chez nous, ce sont des gueulars, mais ils font leur boulot » (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).*

#### 4. Une bataille de chiffres

La décision de sous-traitance apparaît motivée par le choix de réduire les effectifs de l'entreprise et d'externaliser les opérations les moins rentables financièrement et les plus coûteuses socialement auprès d'entreprises tierces. Comme le précise un document de la direction des services techniques : « Dans tous les cas, le recours à la sous-traitance doit s'inscrire dans un contexte de maîtrise économique de l'activité pour les services de Gaz de Bordeaux<sup>347</sup> ». Plutôt que de recruter une main d'œuvre qui bénéficierait du statut du personnel des IEG jugé trop coûteux (et donc désavantageux par rapport à des concurrents qui n'en bénéficient pas), GDB va sous-traiter, c'est-à-dire qu'elle va transférer le coût social que représente la gestion de la main d'œuvre qu'elle aurait dû recruter sur le sous-traitant (le prestataire de service), tout en conservant un certain pouvoir sur lui (et notamment celui de fixer des objectifs de production). Z. N., « cadre qualité », résume le raisonnement gestionnaire qui justifie le recours de GDB à la sous-traitance. Ce discours, partagé parmi l'ensemble de l'encadrement, n'est cependant pas celui qui est officiellement tenu face aux exécutants.

---

<sup>346</sup> Comme le rappelle J. F., « chargé d'affaires » à l'atelier où il y organise le travail et y répartit les agents selon les « plans de charges » qu'il doit réaliser : « L'intérim, ça a été de suite avec le tram. Avant, il n'y en avait jamais eu. Et je crois qu'en deux ans, on en a eu six ou sept ! ». Il s'agissait de pallier un manque de chaudronniers et de soudeurs devenu structurel dans ce département.

<sup>347</sup> « La sous-traitance à Gaz de Bordeaux », *op. cit.*, p. 3.

« L'entreprise a fait bénéficier au personnel de tels avantages que, d'un point de vue économique et par rapport à ce qui se passe aujourd'hui avec l'ouverture des marchés à la concurrence, on n'est absolument pas compétitif sur le marché. Pour une activité similaire que je sors souvent, et que je connais un peu pour avoir baigné dedans, c'est l'activité du SAV : tu prends un technicien GDB et un technicien [d'une entreprise prestataire], un agent coûte grosso modo deux fois plus sur l'année en termes de charges salariales pour GDB avec un rendement sur le terrain qui est à peu près un tiers fois moins... Donc, en bout de chaîne, l'équation est vite résolue. L'équation du marché est sans appel et ce qui me soûle, c'est qu'ils ne percutent pas ! Et quand on leur dit qu'il faut augmenter les rendements, de suite, c'est revenir sur des choses qui sont, pour eux, établies et qu'ils encadrent comme un postulat de fonctionnement ! Et non, les gens n'ont pas envie de se faire chier à faire une chaudière de plus d'entretien par jour, et tout ça, parce qu'ils n'ont pas compris que de l'extérieur, ça nous était un peu imposé ! Et là, ce n'est pas un combat avec la direction, c'est une adaptation nécessaire aux lois du marché. Et ça, t'y peux rien, au moins à notre niveau, et ça, c'est sûr ! » (Z. N., « cadre qualité écoute client »)

Le raisonnement gestionnaire produit par Z. N., qui plaide en faveur d'une hausse importante de la productivité des agents statutaires et qui justifie la décision de sous-traiter au regard des standards de production imposés par le marché, est toutefois illustré par l'activité du seul service après-vente (SAV). Or « cette activité constitue pour Gaz de Bordeaux une particularité du fait de son intégration au sein même de l'entreprise<sup>348</sup> ». La situation économique de cette activité concurrentielle<sup>349</sup>, bien qu'étant un « métier historique de Gaz de Bordeaux<sup>350</sup> », ne saurait donc être étendue *a priori* à l'ensemble des activités de l'entreprise. Le document interne de la direction des services techniques sur « la sous-traitance à Gaz de Bordeaux » produit ainsi deux exemples d'activités sous-traitées, les travaux de renouvellement de la « fonte grise » et la relève des compteurs, et procède à la comparaison de leurs coûts « interne » et « externe ».

**Tableau 1 : Comparaison du coût unitaire « interne » et « externe » de deux activités sous-traitées<sup>351</sup>**

Type de prestation	Coût interne	Coût externe
Travaux de renouvellement de la fonte grise	372€/ml	336€/ml
Relève des compteurs	3,47€/u	1,37€/u

Légende : Les unités utilisés « €/ml » et « €/u » désignent respectivement le coût du « mètre linéaire » et le coût de la relève d'un compteur.

<sup>348</sup> *Ibid.*.

<sup>349</sup> Un « contrôle de gestion » interne intitulé « Synthèse du pré-rapport. Évaluation et plan de progrès de l'activité Services » a établi, en procédant à une analyse intégrant les « frais généraux », que l'activité du « SAV domestique » était largement déficitaire. Par exemple, un contrat d'entretien annuel domestique d'un appareil de chauffage (offre « SERENI'Z entretien »), « vendu » 118 euros au cours de l'exercice 2006/2007 est censé générer une « marge » de 39 euros. L'audit révèle au contraire que le coût unitaire d'un contrat « SERENI'Z entretien » est en réalité de 184 euros et que la « marge » devient une « perte » de 66 euros par contrat pour l'entreprise, *in* « Synthèse du pré-rapport. Évaluation et plan de progrès de l'activité Services », document de la Direction administrative et financière, 5 mars 2008, p. 9.

<sup>350</sup> « Synthèse du pré-rapport. Évaluation et plan de progrès de l'activité Services », *op. cit.*, p. 2.

<sup>351</sup> Nous reproduisons ici le tableau présenté en page 3 du document sur « la sous-traitance à Gaz de Bordeaux ».

La réalité comptable de chaque activité semble donc singulière et c'est le degré de « plus-value technique » contenue dans chacune qui expliquerait les variations importantes du différentiel entre leurs coûts internes et externes. Le document de la direction précise ainsi que dans le cas des travaux de renouvellement de la fonte grise qui est « *un exemple d'activité à forte plus-value technique, [...] le coût des prestations, s'il est inférieur au coût interne, n'en est pas très éloigné en raison des exigences très élevées de la maîtrise d'ouvrage, notamment dans le domaine de la sécurité* ». En revanche, dans le cas de la relève des compteurs, « *activité à faible plus-value technique, [...] le recours à la sous-traitance permet de limiter l'embauche d'agents peu qualifiés qui pourraient avoir par la suite des difficultés à évoluer au sein de l'entreprise* ».

À l'échelle de l'entreprise, il semblerait toutefois que le recours à la sous-traitance n'ait pas permis de réaliser les économies annoncées par ses promoteurs. Malgré le peu d'informations transmis par la direction<sup>352</sup>, c'est ce qu'affirment en tout cas les représentants du personnel en contestant la validité comptable de l'argument gestionnaire plaidant en faveur du recours à des prestataires externes.

*« La seule chose qu'on a réussi à savoir, et après, c'était une obligation, c'est que quand on a fait les comptes de l'entreprise, on s'aperçoit que l'externalisation coûte autant que le personnel dans l'entreprise »* (A. S., responsable syndical CGT).

Cet argument semble conforté par l'augmentation des travaux de « réparation » résultant d'une mauvaise exécution des travaux sous-traités et qui restent à la charge de l'entreprise.

*« Et après, en termes de coût, il y aurait beaucoup à dire sur la gestion de l'externalisation. Parce que, si au début, ça coûtait moins cher, là, maintenant, aux services techniques, ça ne fait pas que coûter moins cher ! Parce qu'il faut rattraper après des trucs ! Si gagner du fric, c'est externaliser, là où on perd du fric et tout, rattraper, ça, c'est resté à Gaz de Bordeaux ! En termes de gestion, ce n'est pas très équitable ! »* (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)

Dans d'autres cas, les prestataires ne possédaient pas les compétences requises<sup>353</sup>. Ce qui explique, selon le secrétaire général de la CGT, que « *les interventions curatives l'emportent aujourd'hui sur les interventions préventives*<sup>354</sup> ». La qualité aléatoire des prestations exécutées dans le cadre de la sous-traitance est en outre confirmée par les agents du terrain qui sont quotidiennement confrontés aux ouvrages du réseau. Qu'ils interviennent « *dans le trou* », sur les « *canas* » ou en soudant, ou comme « *agent de première intervention* » qui arrive le premier sur les lieux à la suite d'un appel d'urgence<sup>355</sup>, le constat

---

<sup>352</sup> Jusqu'au départ de l'ancien directeur général et malgré des demandes réitérées, qu'elles aient émanées des agents à l'occasion de conflits sociaux ou qu'elles aient suivies les voies « statutaires » du Comité mixte à la production (CMP), les représentants du personnel n'ont jamais pu savoir ni le volume exact, ni le nom des prestataires externes, ni encore le montant total exact du coût des prestations effectuées pour le compte de Gaz de Bordeaux.

<sup>353</sup> Lors d'une réunion, tenue le 8 septembre 2006 entre représentants de la direction et de la CGT (à laquelle nous avons également pu assister), et ayant pour objet la sous-traitance, le secrétaire général de la CGT a déclaré qu'il « *estime qu'aujourd'hui il est recouru à la sous-traitance de manière beaucoup trop générale et au profit d'entreprises ne possédant pas toujours les compétences gazières requises pour assurer les missions confiées, ce qui est la cause d'incidents nombreux (il cite ainsi l'exemple des colonnes montantes)* », in compte-rendu de la réunion diffusé à l'ensemble des participants.

<sup>354</sup> *Ibid.*.

<sup>355</sup> Le « *premier inter* » est en quelque sorte le « *pompier du gaz* ». Voici comment G. F. décrit son métier : « *On fait partie du groupe agent de maîtrise, mais je suis agent technique de première intervention en GF 7/8. Effectivement, on a beaucoup de délégations, on est le premier agent qui intervient sur une avarie, sur un incident, sur quoi que ce soit. Donc c'est à nous à prendre toutes les dispositions. Par exemple, quelqu'un sent*

est partagé.

« Au début de la sous-traitance, il y a eu d'énormes problèmes, des malfaçons... Ça n'a jamais été trop repris. Les gars, ils travaillaient sans cahier des charges, ou alors, il y avait un cahier des charges mais ils ne savaient pas. Les gars, ils travaillaient comme ils pensaient qu'il fallait le faire, eux, et qui n'était pas une façon de travailler dans les règles de l'art. Donc ça a été dit, ça a été discuté, ça a été entendu, ça a été prouvé, ça a été épique. Tu as eu des photos ! » (J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT)

« Aujourd'hui, ils donnent le travail à l'extérieur et ils le font faire par le premier imbécile venu ! La soudure à l'arc, c'est pareil, ils en ont donné des chantiers, mais ça ne s'est jamais bien passé » (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).

« - Quand on intervient, on ne sait pas qui c'est. Il y a des travaux, quand on voit qui l'a fait... Ils ne devraient pas être faits de cette façon-là, et c'est souvent par des entreprises extérieures...

- Et de ça, vous en avez la confirmation ?

- Ah, oui !

- Mais comment vous pouvez le savoir ?

- Parce qu'on sait qui a fait les travaux ! On se renseigne dès qu'on rentre ici [au « bureau conduite et sécurité »]. Et maintenant, en plus, on a une liste des lots qui ont été attribués pour le changement de canalisations en fonte grise cassante... » (G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré, département « conduite et sécurité »)

Les prestations effectuées pour le compte de Gaz de Bordeaux ne remplissent donc pas toujours les critères de qualité attendus, parfois même parce qu'ils n'ont pas été définis dans le cadre d'un cahier des charges. Bien que les représentants du personnel, ainsi que les agents, aient stratégiquement intérêt à insister sur les anomalies et autres dysfonctionnements résultant de la sous-traitance comme nous le verrons plus loin, la direction trouve, dans l'utilisation de prestataires externes, des avantages importants.

Dans le compte de résultat, en effet, les « charges » de sous-traitance n'apparaissent pas au compte « charges de personnel » (compte comptable n° 64 du plan comptable) mais à celui des « services extérieurs » (compte n° 61) et, accessoirement, à celui des « autres services extérieurs » (compte n° 62). L'objectif de maîtrise de la masse salariale, assigné à l'ancien DRHS lors de sa prise de fonction en 1992, paraît ainsi d'autant mieux rempli au regard de l'évolution de sa part relative dans le chiffre d'affaires de l'entreprise (graphique 4). Depuis 1992, la part relative de la masse salariale a pu ainsi être réduite de moitié. Significativement, à aucun moment, le « Bilan DRHS<sup>356</sup> », présenté en Conseil d'administration le 31 janvier 2006, n'évoque l'évolution des « charges » de sous-traitance. Aucune donnée permettant de rendre compte du volume et du coût des externalisations n'est ainsi produite, contribuant ainsi à rendre le phénomène transparent. D'autant plus que le chiffre d'affaires de l'entreprise est avant tout dépendant de facteurs qui lui sont exogènes :

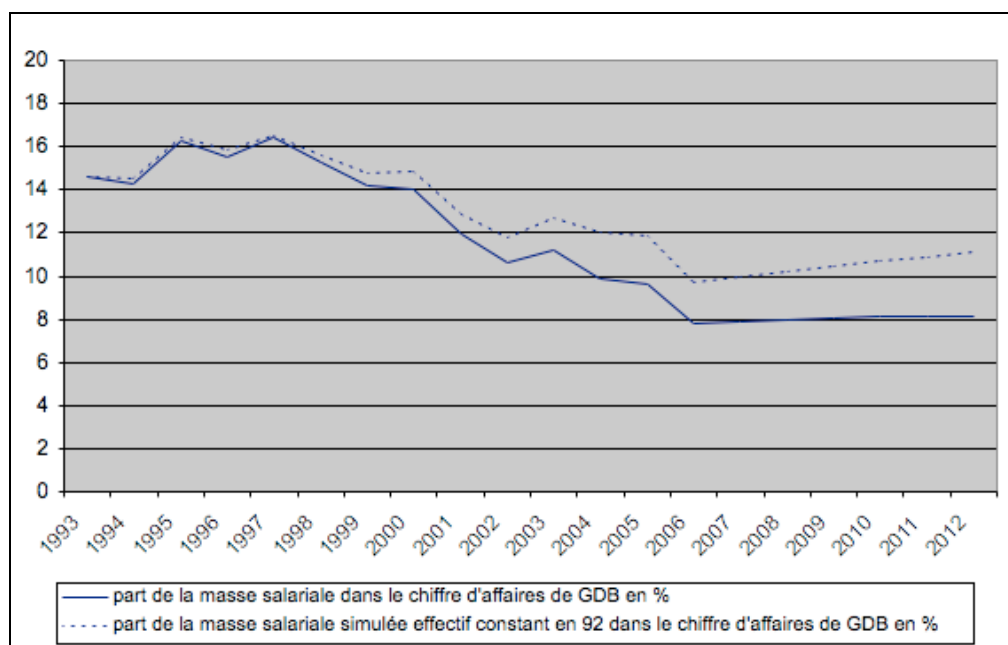
---

*une odeur de gaz, il appelle. Le contrôleur de réseau reçoit l'appel. Il m'appelle, et moi, je me rends sur place et je fais de la recherche. J'identifie si c'est une odeur de gaz ou pas. Je vois quel est le type d'avarie et je prends les dispositions pour mettre en sécurité, donc protéger les personnes et les biens. Et après, je prends toutes les dispositions pour faire réparer ».*

<sup>356</sup> « Bilan DRHS. Plan d'action GDB 2002/2006. Niveau de réalisation et d'avancement des actions », présenté lors du Conseil d'administration du 31 janvier 2006.

les tarifs pratiqués et la climatologie<sup>357</sup>. En effet, l'excédent brut d'exploitation<sup>358</sup>, qui est l'indicateur économique s'approchant le plus de la réelle performance industrielle et commerciale de l'entreprise<sup>359</sup>, ne suit pas les variations de la masse salariale (graphique 5).

**Graphique 4 : Part de la masse salariale dans le chiffre d'affaires de Gaz de Bordeaux depuis 1992<sup>360</sup> (exprimée en pourcentages)**



<sup>357</sup> « Mais au fond, chez nous, ce que je dis toujours et qui déplairait sûrement au DG, mais tant pis, allons-y ! Chez nous, qu'est-ce qui compte ? C'est 1 : la climatologie, je dirais même en 1 : les tarifs. Quel est le niveau de marge qu'on nous laisse ? C'est les discussions et tu les connais. 2 : Quelle est la climatologie ? et 3 : Est-ce que la relève est effectuée ? Si on a ça qui marche, quels sont nos soucis ? On ne va pas avoir de soucis d'effectifs, personne ne va se mettre à embaucher dix salariés d'un coup, c'est impossible... Et après, éventuellement, qu'on ait une dérive des coûts au niveau des chantiers, ça se verrait dans le tableau de bord. [...] Une fois que tu as eu ça, je vais te dire, tu es serein ! » (entretien avec L. P., directeur administratif et financier)

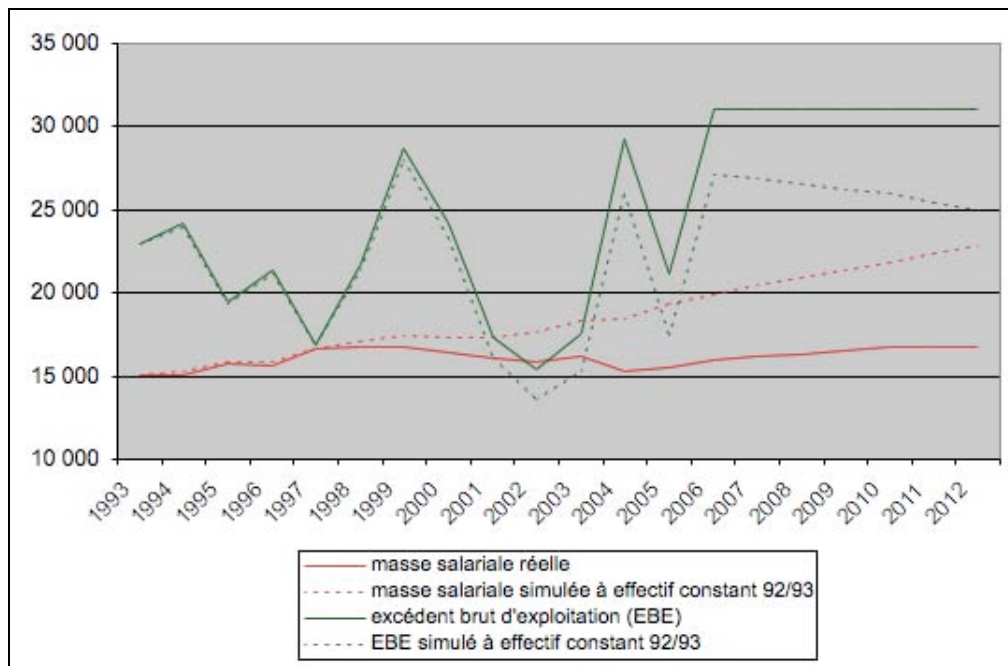
<sup>358</sup> L'excédent brut d'exploitation (EBE) est une façon de mesurer les bénéfices ou profits réalisés dans l'entreprise. Base du calcul de l'impôt sur les bénéfices acquitté par les sociétés, il est ce qui reste de la valeur ajoutée (la valeur nouvelle créée par la production) après la distribution des salaires (directs et indirects, c'est-à-dire y compris les cotisations sociales) et le paiement des impôts liés à la production. C'est pourquoi l'INSEE le définit par son mode de calcul : « [L'EBE] est égal à la valeur ajoutée, diminuée de la rémunération des salariés, des autres impôts sur la production et augmentée des subventions d'exploitation ».

<sup>359</sup> C'est pourquoi il a été pris comme base de calcul de « la valeur distribuable » dans la formule des différents accords d'intéressement conclus à Gaz de Bordeaux.

<sup>360</sup> Ce graphique a été construit à partir des données extraites du « Bilan DRHS », *op. cit.*. À partir de 2006, il s'agit de projections liant données sociales d'entreprise et objectifs de direction.



**Graphique 5 : Variation de la masse salariale et de l'excédent brut d'exploitation depuis 1992 (exprimée en milliers d'euros)**



En outre, faire appel à la sous-traitance présente, en comparaison au recours à l'emploi statutaire, des avantages fiscaux importants. C'est ce que montre notamment une étude<sup>361</sup> qui, procédant à une analyse sectorielle basée sur les résultats de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) dans l'industrie<sup>362</sup>, met en évidence l'existence d'une relation directe entre le développement de « niches de récupération de TVA », le recours à des pratiques d'externalisation et les pertes d'effectifs. L'auteur de cette étude, J.-P. Galavielle, écrit ainsi : « *De la même manière que la substitution capital/travail, le recours à la sous-traitance permet de remplacer des cotisations sociales non récupérables par de la TVA récupérable dans la mesure où toute tâche externalisée est considérée sur le plan fiscal comme un achat donc comme une source de récupération de taxe*<sup>363</sup> ». Au-delà des justifications techniques, les entreprises recouraient donc à la sous-traitance, moins coûteuse, afin de profiter de « niches de récupération de TVA », « *y compris lorsque leurs choix conduisent à des suppressions d'effectifs*<sup>364</sup> ». L'auteur conclut même en pointant du doigt ce qu'il nomme une « présomption de culpabilité » du mécanisme de la TVA : « *Ainsi, la maximisation du taux de récupération de TVA constitue une priorité partagée par un nombre croissant de secteurs de sorte que tout se passe comme si ces derniers parvenaient à obtenir un subventionnement occulte... tout en licenciant du personnel !*<sup>365</sup> »

<sup>361</sup> Galavielle J.-P., « Les déterminants fiscaux des stratégies de sous-traitance », version actualisée, *Cahiers de la Maison des Sciences Économiques*, Série Rouge - MATISSE, 2004, n° 30.

<sup>362</sup> Il s'agit d'une étude menée par le service des études et des statistiques industrielles (SESSI) du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Réalisée auprès de 24 000 entreprises de 20 salariés et plus, auxquelles s'ajoutent certaines de moins de 20 salariés qui réalisent un chiffre d'affaires important (« donneurs d'ordre »), cette enquête vise à « *établir des statistiques sur la structure des entreprises, la diversité et l'évolution des activités, les facteurs de production mis en œuvre, leurs performances économiques et leur compétitivité au niveau de l'investissement et de l'emploi* » (source : <http://www.alisse.insee.fr/SelectionFD.jsp?item=DIBE>).

<sup>363</sup> Galavielle J.-P., *op. cit.*, p. 12.

<sup>364</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>365</sup> *Ibid.*, p. 26.

Sans rentrer dans les détails<sup>366</sup> des jeux comptables qui permettent d'imputer une dépense dans une ligne budgétaire plutôt que dans une autre<sup>367</sup>, l'adoption d'une stratégie d'externalisation à Gaz de Bordeaux est cohérente avec le développement concomitant d'une logique d'employabilité qu'elle renforce en mettant en concurrence des agents aux statuts salariaux inégaux. Car cette dernière se caractérise notamment par une défiance vis-à-vis de la logique politique à la racine de la socialisation du salaire<sup>368</sup>, matérialisée ici par le « *remplacement des cotisations sociales non récupérables par de la TVA récupérable* ». En effet, les cotisations sociales, tout comme les conventions collectives, sont le résultat des conflits entre employeurs et salariés et ne sont jamais, à défaut d'augmenter les salaires directs, que du salaire indirect (Friot, 2000).

En outre, comme nous l'avons déjà évoqué, faire appel à la sous-traitance représenterait un coût global comparable à celui du recours aux moyens internes de l'entreprise. Des considérations autres que seulement gestionnaires interviendraient donc pour expliquer le développement de l'externalisation à Gaz de Bordeaux.

##### 5. Recourir à la sous-traitance pour « casser le statut » ?

Pour ses promoteurs, la sous-traitance n'a pas que des mérites comptables et fiscaux. Elle produit également un ensemble de différenciations qui démontrent qu'un même travail peut être accompli avec un statut social différent. Il ne devient plus nécessaire d'être « au statut » pour « faire du gaz ». Dès lors, recourir à la sous-traitance devient stratégique pour les « modernisateurs » afin d'orienter l'organisation vers l'état souhaité que les représentants du personnel résumant par l'expression d'« entreprise de surveillants de chantiers », et suivant en cela l'évolution d'EDF<sup>369</sup> et de GDF. Et peu importe alors si les justifications qui sont avancées contredisent les discours affichés et ne résistent pas à l'examen des faits, pourvu que les structures et les mentalités se transforment. C'est en tout cas ce que soutient ce responsable syndical CFDT en revenant sur les conditions d'apparition et de développement de la sous-traitance à Gaz de Bordeaux.

*« Moi, je pense que derrière, il y avait la volonté de l'entreprise de casser le rythme, de casser les marchés pour faire rentrer le privé. Et quand sont arrivés le tramway et les premiers problèmes de chantier, c'est-à-dire : on fait rien un coup, on fait beaucoup un coup. Comment on peut résoudre ça ? Quand il faut mailler, on n'est plus assez, mais par contre, quand il n'y a rien à faire, on est trop nombreux ! Alors on a commencé à faire gamberger les gars. Qu'est-ce que tu veux aller, toi, sévir le jour où il y a trop de maille et après, pendant trois semaines, on te paye à ne rien faire... Mais c'était autorisé. Aller se cacher, c'était autorisé ! [...]*

*Ils [la direction] ont dit qu'on savait pertinemment que ça coûtait plus cher [de recourir à la sous-traitance] mais la volonté de l'entreprise est de tout sous-traiter pour réduire en peau de chagrin nos activités et le personnel ou tout ce que tu veux... C'est la politique managérienne, c'est une politique de direction. [...] Après en termes de coût, on s'aperçoit, c'est dans les*

<sup>366</sup> À n'en pas douter, une telle étude contribuerait utilement à l'éclaircissement de la question du coût réel de la sous-traitance à Gaz de Bordeaux qui ne nous intéresse pourtant pas directement ici.

<sup>367</sup> Signalons ici que le « chaffre » du directeur administratif et financier de Gaz de Bordeaux est « Gérard Majax », en référence au prestidigitateur français, vedette de plusieurs émissions télévisées consacrées à la magie et auteur de nombreux livres de référence en la matière.

<sup>368</sup> Nous faisons ici référence aux travaux de B. Friot et notamment *Puissances du salariat*, Paris, La Dispute, 1999, et *Et la cotisation sociale créera l'emploi*, Paris, La Dispute, 1999.

<sup>369</sup> M. Wiewiorka et S. Trinh parlent quant à eux d'une évolution de l'entreprise vers le « faire faire », in Wiewiorka M., Trinh S., *op. cit.*

*budgets, que le coût de la sous-traitance, il a beaucoup augmenté, que la masse salariale, elle n'a pas beaucoup baissé, malgré tout ce que l'on dit, mais par contre, que le nombre d'agents a beaucoup baissé ! [...]*

*Mais je n'ai pas non plus la démonstration que ça coûte plus cher [de faire travailler les équipes internes]. Tu vois ce que je veux dire. Tout le monde en revient. Si tu prends l'exemple de « La Lyonnaise », ils ont tout mis au privé, ils sont en train d'y revenir... Mais derrière, il y a eu quelque chose, ils en ont profité pour casser le statut qu'ils avaient, ils sont en train de rebaucher beaucoup à « La Lyonnaise », mais les gars, ils n'ont plus le statut... » (J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT)*

Mais la défense du « statut », dont bénéficient les personnels des industries électriques et gazières, emprunte plus volontiers la voie plus « noble » de la défense de la « qualité du travail » derrière laquelle elle s'abrite.

*« On a dit, à L. X. [chef du service « études et travaux »] et à D. G. [directeur des services techniques] qu'on voit les activités partir, qu'il y a le problème de la fonte grise dont le remplacement complet était initialement prévu pour 2010 et qui a été ramené à 2007, qu'on voit bien que tous les sous-traitants ont investi de très grosses sommes pour acheter des machines et former du personnel... On sait qu'on ne peut rien faire contre, mais on veut le faire en négociant et en limitant la casse et les dégâts, en tentant de protéger le statut et la qualité du travail » (G. O., chef ouvrier).*

L'enjeu, pour les agents et leurs mandants, est alors de démontrer que qualité des services et sécurité des travaux requièrent des compétences que seuls les agents « statutaires » possèdent, et donc que seule la possession du statut garantit. Les intérêts particuliers des bénéficiaires du statut des industries électriques et gazières rejoignent ainsi ceux, universels, de la collectivité. Il y a là affirmation d'une identité d'intérêts. Et c'est pourquoi le contrôle des activités sous-traitées revêt un intérêt stratégique comme nous le verrons plus loin.

Face à un tel raisonnement syllogistique, l'argumentaire gestionnaire de la direction, qui lui fait notamment choisir de recourir à la sous-traitance, s'appuie sur la science économique et son prolongement managérial qui lui servent de caution scientifique. N. Alter va jusqu'à faire l'hypothèse que les pratiques issues des politiques gestionnaires de modernisation, censées permettre la coopération et le recentrage sur l'efficacité, participent d'un marché de la mode en matière de procédures de gestion (Alter, 1990, 2003). La validité de ce choix, de nature fondamentalement politique<sup>370</sup>, est alors légitimée par la détention de cette soi-disant vérité scientifique sur l'organisation qui, mise en application ailleurs, prouve par sa seule répétition son bien-fondé. Le discours de la direction a d'abord une valeur performative en contraignant la réalité à rentrer dans ses schèmes de pensée. « D. G. [le directeur des services techniques] a raison de faire faire progressivement. On a fait ce qu'il y avait à faire », résume ainsi l'ancien DRHS. Sans autre justification que lui-même, ce discours tire au final sa légitimité de la certitude de s'inscrire « dans le sens de l'histoire<sup>371</sup> ».

---

<sup>370</sup> Bien que ses promoteurs justifient le recours à la sous-traitance par une nécessaire adaptation de l'entreprise aux contraintes de son environnement sans cesse plus concurrentiel, c'est-à-dire uniquement en fonction de contraintes de nature économique, ne parle-t-on pas, à Gaz de Bordeaux comme ailleurs, de « politique de sous-traitance », rappelant ainsi la dimension de choix que comporte nécessairement une telle décision gestionnaire (et l'existence d'une économie nécessairement *politique*).

<sup>371</sup> Nous avons déjà mentionné le courriel du chef de service du « pôle professionnel » dans lequel il écrit notamment, à propos de la sous-traitance d'un logiciel de facturation : « je pense que notre proposition va dans le sens de l'histoire ».

Et réciproquement, dès lors que l'entreprise et son activité sont appréhendées en fonction de critères qui débordent ceux de la rentabilité et de la profitabilité<sup>372</sup>, il s'agit forcément, aux yeux des modernisateurs, d'une erreur scientifique qui conduit invariablement à l'erreur politique. De manière récurrente cependant, c'est la soi-disant faute politique qui est donnée comme la preuve de l'erreur scientifique, ce qui suppose, inversement, que la justesse de sa propre position politique détermine la vérité scientifique. Être du « bon côté » de « l'histoire » suffit alors à prouver que l'on a raison.

Le recours à la sous-traitance permet aux modernisateurs de transformer l'organisation en l'orientant vers une entreprise du « faire faire ». Également déterminé par les stratégies des organisations syndicales qui oscillent entre les pôles de l'opposition et de l'accompagnement, le rythme de cette évolution est cependant progressif. Car l'« histoire » est faite des rapports de force qui la traversent et qui changent au cours du temps.

## 6. Les stratégies syndicales face à la sous-traitance

La défense (et la promotion) de l'emploi statutaire a toujours été une revendication centrale des organisations syndicales présentes dans l'entreprise, et notamment de la CGT. Souvent ses représentants se réfèrent-ils ainsi à cette promesse - non tenue - du directeur général lors de la création de la SEM : « *Nous serons 1000 en l'an 2000 !*<sup>373</sup> » En tant que moyen visant à transformer une entreprise riche d'une tradition de métier gazier de près de cent quatre-vingts ans en une entreprise « donneuse d'ordres » et de « surveillants de chantier », le développement des externalisations a toujours été combattu par les représentants du personnel. Profitant d'un rapport de forces local dont les déterminants sont différents de ceux qui se déploient à EDF ou à GDF, cette évolution, pourtant inéluctable, a cependant été ralentie. « *On s'est battu pour ne pas qu'il y ait l'externalisation des tâches, mais c'est un combat qu'on est en train de perdre, qu'EDF avait perdu depuis longtemps. Il ne faut pas rêver, on était un peu le village gaulois*<sup>374</sup> », résume cet ancien responsable syndical aujourd'hui retraité. L'image de Gaz de Bordeaux comme du « *dernier village gaulois* » est ainsi récurrente dans les discours et les représentations de l'ensemble des agents.

*« Ce qui transparait le plus depuis que je suis là depuis quatre ans, c'est vraiment la spécificité de l'entreprise de par les avantages, de par le mode de fonctionnement, je ne dirais pas passéiste, mais on a toujours deux années lumière de retard ! Sur le fait qu'on ne se rende compte qu'il y a deux ans, qu'un client, il fallait l'appeler un client ! Quelqu'un qui payait le gaz, c'était un client et pas un usager ! Des trucs qui sont, quand tu débarques... Qui m'ont choqué ! Je ne dirais même pas interpellé, mais carrément choqué ! Pour moi la pérennité d'une entreprise, je la base sur sa capacité à répondre aux exigences des clients, à faire du chiffre, et au-delà du chiffre, à la rentabilité. Ici, ce n'est absolument pas le cas jusqu'à il y a très peu. C'est assez marquant en termes de spécificités.*

*Mais il y a aussi le rôle joué par les syndicats, et ce n'est pas une spécificité sur le papier, c'en est une dans le mode fonctionnement que tu connais un peu ! Et après, il y a les gens. L'image*

---

<sup>372</sup> Et qui mettent notamment en avant, stratégiquement ou non au regard des intérêts particuliers de ceux qui les développent, les nécessités de « sécurité » de la distribution et des installations et de « continuité » de la fourniture qui caractérisent le service public de l'énergie tel qu'il a été défini aux lendemains de la seconde guerre mondiale.

<sup>373</sup> « *Je suis arrivé dans une boîte où on était 700, où on nous a promis d'être 1 000 en l'an 2000, et aujourd'hui on est 480...* » (entretien avec T. R., responsables syndical CGT).

<sup>374</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité.

*qu'on reflète à l'extérieur, pour quelqu'un qui ne fait pas partie de la boîte, n'est quasiment pas galvaudée, et assez représentative de la réalité : des mecs qui débauchent à 4 heures, qui ne branlent rien... c'est assez vrai. Il y en a qui bossent, il y en a qui sont brillants... Et puis, il y a une autre frange de la population qui profite un peu du système, c'est clair et c'est ce qui tue l'entreprise. Moi je suis convaincu, et faut pas le dire, l'entreprise en tant que telle, l'outil de production, pourrait fonctionner avec la moitié du personnel, c'est sûr ! [...] Je crois qu'il y a beaucoup beaucoup de gens qui ne se rendent absolument pas compte de ce que peut être la situation d'une entreprise à l'extérieur, avec un autre statut, c'est-à-dire avec même aucun statut particulier pour le personnel... À l'extérieur, t'as pas d'avantages, tu paies ton gaz, tu paies ton élec, t'es jugé sur ce que tu vau au taf, et ça, ici, j'entends parfois des réflexions, à des années-lumière ! » (Z. N., cadre qualité « écoute client »)*

Alors que les modernisateurs raillent les survivances d'un passé qui apparaissent aujourd'hui inadaptées, voire même « *choquantes* », d'autres agents empruntent la métaphore du « *village gaulois* » en s'enorgueillissant d'avoir pu résister aussi longtemps à des transformations perçues comme des assauts venus de l'extérieur<sup>375</sup>.

Pendant le mouvement social de novembre - décembre 1995 dans lequel les gaziers bordelais étaient particulièrement représentés et actifs sur l'agglomération bordelaise, la CGT, profitant du rapport de forces favorable du moment, obtint notamment<sup>376</sup> de la direction la signature d'un accord<sup>377</sup> dans lequel cette dernière s'engageait à pérenniser les activités de l'entreprise en circonscrivant le périmètre d'intervention des prestataires extérieurs (document 1).

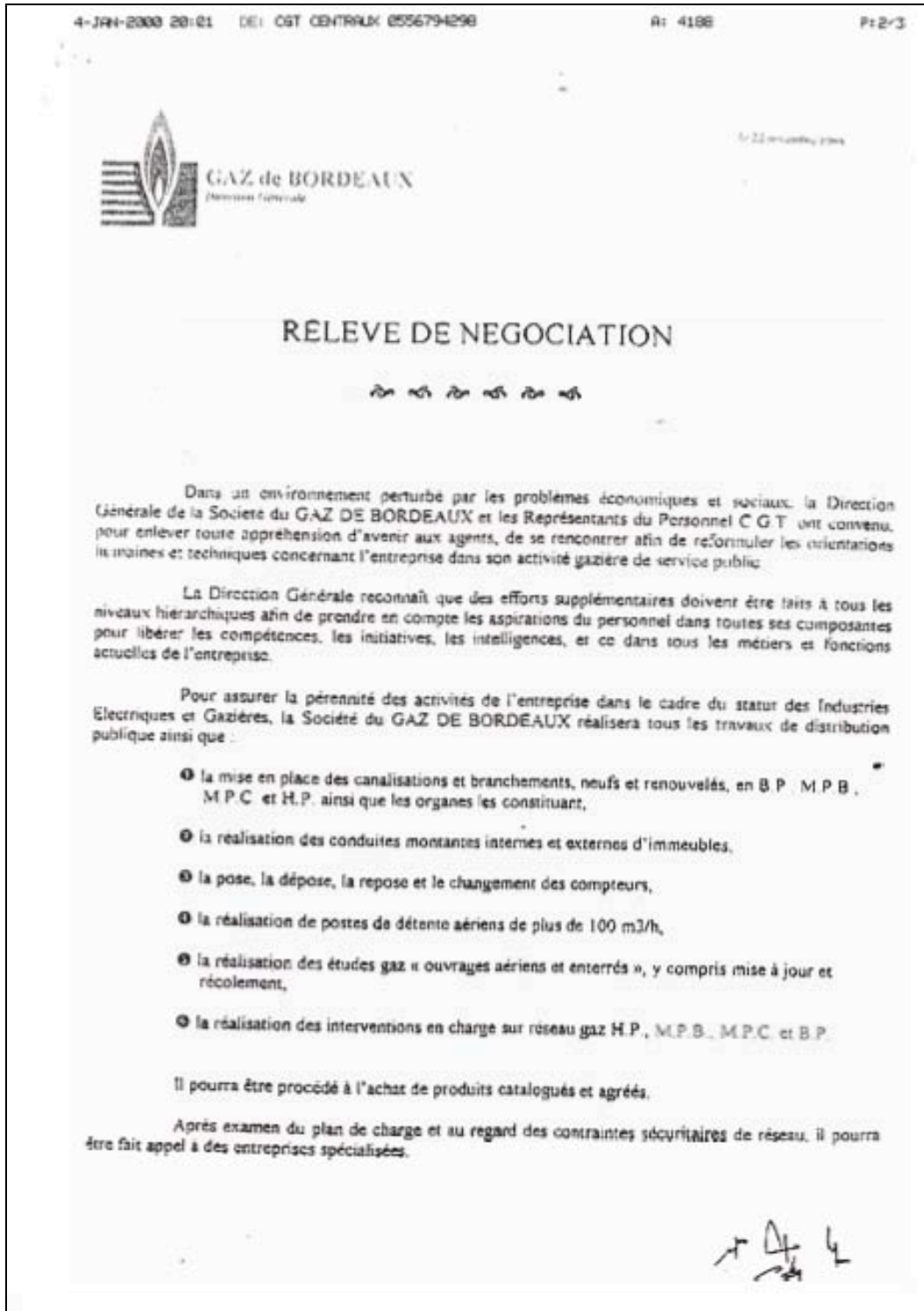
---

<sup>375</sup> Nous reviendrons sur (et illustrerons) ce sentiment dans le chapitre suivant lorsque nous examinerons les dynamiques de décomposition-recomposition des collectifs de travail au niveau du bureau et du chantier.

<sup>376</sup> À l'issue de ce conflit, sera en effet signé en 1996 le premier accord national mettant en place les 35 heures.

<sup>377</sup> Lors de sa signature, le 22 novembre 1995, il fut intitulé « protocole de négociation ».

## Document 1 : Protocole de négociation du 22 novembre 1995 (extraits)



La décision de construire un tramway dans l'agglomération bordelaise, dès le début du premier mandat d'Alain Juppé à la tête de la Ville<sup>378</sup>, a entraîné une augmentation à la fois brutale et importante du volume d'activité de Gaz de Bordeaux. De nombreux « ouvrages » et autres installations gazières ont dû être déplacés à cet effet. Afin de répondre à ce qu'elle a toujours considéré comme des « pics d'activité », la direction a alors recouru à la sous-traitance. Au même moment, l'entreprise développait son réseau en desservant de nouvelles

<sup>378</sup> A. Juppé fut élu pour la première fois Maire de Bordeaux le 19 juin 1995.

communes du nord de la Gironde. Compte tenu de la configuration géographique particulière du département, le Médoc étant une péninsule relativement peu peuplée et quelque peu isolée de sa préfecture, le travail de « pose de canalisations » sur des distances importantes n'avait qu'un intérêt technique mineur aux yeux des agents en charge de l'extension du réseau. Il le réduisait en effet à un simple travail de plomberie à plus grande échelle qui ne nécessitait pas de compétences gazières spécifiques et valorisantes. D'autant qu'une nouvelle technologie « PE » (polyéthylène) remplaçait les technologies traditionnelles de l'acier et du plomb et rendait cette activité à la fois plus simple et moins pénible techniquement, mais aussi plus rapide et davantage sécurisée.

*« C'est Gaz de France qui a commencé à utiliser ce matériau et après ça a été réglementé. Il n'y a pas plus d'obligation de poser du PE [Polyéthylène] que de poser du plomb. C'est un choix de l'entreprise qui a été fait. Les délais d'exécution sont beaucoup plus rapides, le matériau beaucoup moins cher, le travail moins pénible. Le PE, à côté d'une couronne de plomb à dérouler, quand on a un gros tuyau, il faut faire les soudures, on passe un temps fou, il y a beaucoup moins de spécificité dans le métier.*

*- Quelles sont les différences essentielles entre le travail sur le PE et le travail sur la fonte ou le plomb ?*

*- La mise en œuvre, elle est complètement différente. Ça va beaucoup plus vite et c'est moins pénible. Disons que le PE est plus minutieux. Le travail de préparation est plus minutieux que celui des autres matériaux mais par contre après, dans l'exécution du travail, le PE, ce n'est rien à faire à côté du reste. Le PE, avec quelques heures de formation, quelqu'un qui s'en tient à ce qu'il a appris n'a pas besoin d'acquies plus d'expérience pour faire une soudure en charge... En plus, il y en a beaucoup qui en avait peur de ces soudures en gaz. Nous, on faisait des soudures en gaz, avec le gaz à l'intérieur sur le plomb. Ça requiert de l'attention ! Tandis que dans le PE, ça n'existe pas. On ne peut pas souder avec le gaz à l'intérieur, c'est hors de question ! Tout est hors-gaz, en sécurité, c'est totalement différent, ce sont des conditions de travail complètement différentes. Ça a amené que des gens qui n'avaient pas une formation à l'origine, de plombier ou de chauffage, enfin des formations spécifiques sur les travaux de la tuyauterie ou de soudeur acier ou de chaudronnier, ils pouvaient s'intégrer. On pouvait aussi bien mettre un peintre qu'un boulanger ! Moi, j'avais mon passé, j'avais mon acquis avec tous les autres matériaux. Pour moi, c'était un plus, c'est tout. Pour les anciens, ça s'est relativement bien passé, ils savaient qu'il y avait des métiers qui disparaissaient. On le voit aujourd'hui, il y a des jeunes qui disent : « Quand vous allez partir vous, les gars de 50 ans, derrière, nous, les tuyaux de plomb ? Qu'est-ce que c'est ? Comment il faut réparer ? » Parce qu'il y en a encore, il y en aura toujours » (G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré, service « conduite et sécurité »).*

Tant pour satisfaire les aspirations des agents que pour garantir la pérennité des emplois et des activités internes et tenter de circonscrire les pratiques de sous-traitance qui se développaient, les représentants de la CGT signent en mai 2001 un « avenant » à l'accord de 1995 (document 2). C'est en tout cas le sens qu'un ancien négociateur de l'accord du côté syndical donne à la signature de son organisation. Il s'en souvient en effet d'abord comme « le fameux accord où il y avait une conservation d'un certain nombre d'activités<sup>379</sup> ».

---

<sup>379</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité.

## Document 2 : Avenant au protocole d'accord du 22 novembre 1995 (extraits)

Gaz de Bordeaux se trouve confrontée pour une période de 8 ans à un important plan de charge lié à la réalisation du tramway de la Communauté Urbaine de Bordeaux et à l'adduction en gaz de plusieurs Communes de Gironde.

Dans la continuité et l'esprit de l'accord du 22 Novembre 1995, il est convenu entre la Direction et les Représentants du Personnel CGT de Gaz de Bordeaux et ce à titre exceptionnel, de préciser dans le présent avenant les modalités d'aides apportées par des entreprises extérieures.

Ces prestataires pourront réaliser ponctuellement certaines de nos activités et ce afin d'assumer pleinement nos obligations de Service Public.

Ces entreprises étant homologuées, compétentes et habilitées à réaliser ces activités.

Ces travaux seront placés sous la surveillance permanente d'un Agent Statutaire de Gaz de Bordeaux et réceptionnés par la Direction du Service Distribution.

### Il est préalablement précisé :

1 - Que l'impact des Grands Chantiers sur l'évolution des « activités techniques gaz » a fait l'objet d'une présentation en Comité Mixte à la Production de Juin 2000.

2 - Que le Directeur Général de Gaz de Bordeaux s'est engagé, dans sa note du 8 Mars 2001, à mettre en œuvre les organigrammes planchers de travail examinés dans les Organismes Statutaires de la filière du Comité Mixte à la Production (organigrammes en annexe).

3 - Que les travaux à réaliser dans la période 2001-2009 seront prioritairement affectés aux équipes de Gaz de Bordeaux (selon planning annexés).

4 - Que l'arrêté du 13 Juillet 2000 constitue désormais le cadre réglementaire des activités techniques.

5 - Que l'organisation du Service Distribution devra s'adapter aux contraintes inhérentes aux fluctuations des plans de charge générés par les exigences de la clientèle, des prescripteurs et des collectivités locales.

### FORMATION

Compte tenu du renouvellement important des Personnels dû aux différentes dispositions sociales, une attention particulière sera portée afin de contribuer à une bonne formation sur le terrain des nouveaux embauchés.



## IL EST CONVENU DES DISPOSITIONS SUIVANTES

### Principes de base pour la réalisation des activités techniques

Dans sa mission d'opérateur technique, telle que définie dans le cadre de l'arrêté du 13 Juillet 2000, la Direction de la Distribution s'appuie sur des compétences fondamentales indispensables à la maîtrise de l'exploitation gazière, à savoir :

- les études générales,
- la maîtrise d'ouvrage des chantiers,
- la sécurité (réception et traitement des appels de tiers),
- l'exploitation du réseau.

Ces domaines étant considérés comme stratégiques pour la pérennité de l'Entreprise, les activités sont exclusivement confiées à des Agents Statutaires de Gaz de Bordeaux. En aucune manière il ne peut être fait appel à des ressources externes.

Pour les activités opérationnelles de réalisation et de maintenance des réseaux de distribution, Gaz de Bordeaux s'appuie prioritairement sur ses compétences propres.

### C'est le cas notamment pour :

- la réalisation des adductions de gaz en domaine public,
- la maintenance du réseau (renouvellement, renforcement, déplacement),
- la réalisation et la maintenance des branchements,
- la réalisation et la maintenance des installations de gaz en immeuble,
- la maintenance spécialisée du réseau (postes de détente, téléexploitation, protection cathodique...)
- les travaux spéciaux,
- les interventions en charge,
- la préfabrication de produits spécifiques (postes de détentes, colonnes montantes, comptages spéciaux ...).

Dans ces secteurs d'activités, les surcharges exceptionnelles liées au tramway et aux concessions nouvelles, seront assurées grâce au recours à des ressources spécialisées et complémentaires développées dans le cadre de marchés de prestations pluriannuels avec des partenaires sélectionnés en fonction de leur compétence et connaissance de la culture gazière ainsi que du contexte spécifique de Gaz de Bordeaux. Dans tous les cas, la maîtrise d'ouvrage est assurée par les Agents du Service Distribution, au travers de leurs missions de prescription et de contrôle en particulier sur le strict respect des cahiers des charges. De plus, en fin de chantier, la clôture administrative des dossiers (mise à jour de la base de donnée GUERNICA) est réalisée par le personnel administratif du Service Distribution (GTA) Les spécifications techniques et économiques, notamment avec les coûts d'exploitation, relatives à ces cahiers des charges seront portées à la connaissance des signataires.

p-3/5

0818

4-JAN-2008 19:47 DEL CST CENTRAUX 0556794288

L'image de « la gare et des rails » est utilisée pour illustrer la logique de cet accord dans l'esprit de ses signataires syndicaux : les « rails » désignant les canalisations et les « gares », l'ensemble des activités différentes de la « pose des tuyaux » qui nécessitent des compétences spécifiquement gazières.

*« On a signé, nous, un protocole sur la sous-traitance. Ce protocole, il y avait la gare et il y avait les rails. Les rails, c'est la cana, c'est vrai que ce n'est pas intéressant de poser quatre ou cinq kilomètres de cana comme ça... Quand tu voyais que tu allais partir dans le Médoc, ça passe dans les vignes, ça passe dans les machins comme ça, le gars, poser des trucs en ligne, ce n'est pas intéressant. Il ne faut pas sortir de Saint-Cyr pour aligner des tuyaux et comme il n'y*

*avait pas assez d'agents statutaires, nous, on a dit : « on se garde tous les métiers gaziers », ce qu'on appelait les gares » (R. G., secrétaire général CGT).*

En 2006, l'organisation syndicale signataire, par la voix de son secrétaire général, estime pourtant que *« cet accord n'a jamais été respecté par la direction »*. En effet, cette dernière ne se limite pas à faire appel à des prestataires extérieurs pour réaliser des « activités opérationnelles de réalisation et de maintenance des réseaux de distribution » sans s'appuyer « prioritairement » sur « ses compétences propres ». Elle recourt en outre à des prestataires pour des domaines d'activités identifiés comme le « cœur du métier gazier », et relevant notamment de la « maîtrise d'ouvrage » ou de « l'exploitation du réseau ». C'est ce que confirme ce responsable syndical CFDT : *« La sous-traitance, aujourd'hui, c'est prouvé, ils font tout ! Il y a eu des appels d'offre où les gars, ils font tout : ils font les plans, ils font l'étude sur le terrain, ils font les plans de recollement. Le gars, il est en capacité de tout faire !<sup>380</sup> »*.

Avec le recul, le sentiment qui prédomine parmi l'équipe actuelle de la CGT est celui d'avoir fait une erreur en signant cet accord : *« J'ai fait une bêtise, je croyais que la direction était honnête et elle ne l'était pas<sup>381</sup> »*. Car non seulement l'organisation syndicale n'a pas pu empêcher la « fuite » des activités statutaires « vers le privé », mais sa signature équivaut à reconnaître la légitimité du recours à la sous-traitance. Pire, cet accord aurait en réalité servi à justifier son développement. Car les principaux bénéficiaires de ce texte sont en réalité la Mairie de Bordeaux et la Communauté urbaine de Bordeaux<sup>382</sup> qui ont fait supporter l'essentiel des frais de déplacement des ouvrages occasionnés par la construction du tramway à l'entreprise elle-même<sup>383</sup>. C'est l'interprétation que défend par exemple cet ancien responsable syndical CGT :

*« - Comment le syndicat en est arrivé à signer cet accord sur la sous-traitance ? Dans quelle perspective et avec quelles promesses ?*

*- Dans une perspective de conserver les emplois, voire de les développer. Or, je ne sais pas si je me trompe mais c'est un combat syndical qu'on a mené et qu'on a gagné. Mais je pense qu'il était gagnable dans la mesure où ça intéressait bien la mairie de Bordeaux que ce soit Gaz de Bordeaux qui le fasse, dans la mesure où tous les frais ont incombé à Gaz de Bordeaux. Tu sais que ça coûte cher de déplacer des canalisations et c'est Gaz de Bordeaux qui a tout mangé, alors que France Télécom... Il a fallu que la mairie de Bordeaux râcle. Alors on a gagné ce combat-là. Mais pour eux, il a été de moindre coût que s'ils avaient dû payer la totalité ! Ils l'ont fait supporter au compte d'exploitation de l'entreprise, ce qui leur a permis de dire qu'il y avait des déficits, tout le truc qui a permis d'arriver à leurs conclusions, que ça coûterait moins cher de le faire ailleurs, donc qu'on dégagerait des bénéfices... Tout le discours très patronal, politique et libéral » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

---

<sup>380</sup> Entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau, responsable syndical CFDT.

<sup>381</sup> Entretien avec R. G., secrétaire général CGT.

<sup>382</sup> Jusqu'au jugement ayant prononcé son inéligibilité en 2004, Alain Juppé cumulait les fonctions de Maire de Bordeaux et de Président de la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB).

<sup>383</sup> En 2007, lors d'un entretien avec M. Rouveyre, alors conseiller municipal de Bordeaux dans l'opposition (en tant que membre du Parti socialiste) et tout récemment membre du Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux en remplacement de J. Respaud, nous l'interpellions sur cette situation singulière. Ce dernier en ignorait totalement l'existence et se montra particulièrement « surpris » que l'entreprise ait pu accepter de supporter des coûts aussi élevés sans protester.

En même temps que l'actuel secrétaire général de la CGT impute à son ancien dirigeant la responsabilité principale de l'engagement de l'organisation à travers l'accord qu'il a pourtant signé lui-même<sup>384</sup>, il justifie le fait de ne l'avoir pas dénoncé depuis en raison d'un rapport de forces dans l'entreprise qui ne permet pas à l'organisation de s'appuyer dessus pour obtenir un engagement de la direction plus conforme aux intérêts qu'elle défend. La CGT a alors considéré que l'accord représentait néanmoins un cadre réglementaire qui limitait les externalisations dans l'entreprise. Elle s'est alors stratégiquement appuyée dessus pour légitimer son contrôle des prestations décidées par la direction qu'elle a cherché à rendre suffisamment visible aux yeux des agents.

« - Moi, j'étais prêt à le dénoncer. Après, on va le dénoncer mais ils [la direction] vont le faire quand même parce que là, ils sont partis dans le truc de le faire et en plus les gens, ils jouent...

- D'accord, mais vous ne l'avez jamais dénoncé, si je puis me permettre...

- Non, on ne l'a pas dénoncé parce que ça les oblige encore d'avoir du métier gazier. Même s'il a été dévoyé et qu'il est parti au privé. Il y a encore des gens qui travaillent sur des gares. Alors que si on le dénonce, il n'y a plus d'accord avec la direction. Si les gens étaient comme nous, motivés, mobilisés, tu te dis : « on a le rapport de forces ! » Mais là, on n'aura pas de rapport de forces. Là, tu dénonces cet accord, la direction elle fait ce qu'elle veut. Les gens, ils vont dire : « moi, je préfère surveiller les chantiers que d'aller me casser le c.. ! » Tu vas voir les gens derrière, ça va être encore [la faute de] la CGT on va dire. Mais si tu n'as pas le rapport de forces, tu ne fais rien avancer. [...]

Donc si tu le dénonces, tu laisses la porte ouverte à la direction à faire tout, à tout faire faire par le privé, parce que tu sais que tu n'auras pas de rapport de forces. [...] C'est pour ça que je ne l'ai pas dénoncé. Parce que ça nous laisse encore des petites marges » (R. G., secrétaire général CGT).

Le développement du recours à la sous-traitance pose donc directement la question du contrôle des activités sous-traitées. L'accord déjà mentionné prévoyait ainsi que ces dernières soient soumises à une « surveillance permanente d'un Agent Statutaire ». Or cette surveillance pose à son tour le problème de la responsabilité des agents en charge de ce suivi. D'autant plus que « *ce n'est pas de la limonade qui est transportée* », comme le rappelle le secrétaire général de la CGT en faisant référence au tragique accident de la rue Laroche<sup>385</sup> qui reste fortement présent dans les esprits des gaziers bordelais. En outre, plus le nombre de travaux simultanément engagés est important, plus les risques liés à la « qualité » du travail, à

---

<sup>384</sup> « L'avenant » a été signé par le directeur général de Gaz de Bordeaux, le directeur du service distribution (c'est-à-dire des services techniques), le secrétaire général de la CGT, R. G., et le secrétaire CGT du comité mixte à la production (CMP), T. R. Au moment de la signature de l'accord, la CGT était pourtant encore en phase transitoire et son secrétaire général, R. G., traversait des épreuves familiales. L'organisation avait officiellement changé de secrétaire général en 1998, mais avait décidé d'assurer cette transition « en sifflet », c'est-à-dire « en doublon » avec l'ancien secrétaire général, N. P., jusqu'à son départ à la retraite en 2003. R. G. insiste alors stratégiquement sur le poids prépondérant qu'a toujours conservé N. P. dans les décisions de l'organisation syndicale jusqu'à son départ effectif : « *Nous [T. R. et moi-même], techniquement, on n'y connaissait pas grand-chose. Lui, sortant de la clientèle et moi, ça faisait je ne sais pas combien de temps que je n'étais plus dans le coup. Ceux qui ont fait cet accord, ça a été N. P. et M. M. [aujourd'hui contremaître au département conduite et sécurité]. Ce n'est peut-être pas intentionnel, mais ils se sont fait avoir ! Mais maintenant on l'a !* » Plus loin dans l'entretien, R. G. rajoute, quelque peu contradictoirement, « *À l'époque, moi, je me suis engueulé avec N. P. ! T. R. non plus n'était pas d'accord pour signer comme on a signé. Nous, on voulait mettre des garde-fous !* » Nous reviendrons plus loin dans ce travail sur les circonstances et les effets de cette transition « difficile ».

<sup>385</sup> Le 23 octobre 1993, une explosion due au gaz faisait trois morts et deux brûlés graves rue Laroche, à Bordeaux.

la « sûreté » des ouvrages et à la « sécurité » des hommes sont mécaniquement importants. Mettre en avant ces risques devient alors un moyen de pression à la fois réel et stratégique sur la direction, au risque d'être caricaturé par cette dernière comme étant un « oiseau de mauvaise augure ».

Les représentants du personnel CGT vont ainsi entamer un travail de recensement des dysfonctionnements et autres anomalies et constituer des preuves en prenant des photographies<sup>386</sup> et en demandant aux agents de leur transmettre systématiquement une copie des « fiches de dysfonctionnements<sup>387</sup> » qu'ils sont amenés à remplir. Ils vont menacer de convoquer la presse en cas d'inaction de la direction en instrumentalisant la « réputation » et « l'image » de l'entreprise. Ils vont en outre encourager les agents à user de leur « droit de retrait » et provoquer des réunions avec la direction en imposant l'ordre du jour, comme ce fut par exemple le cas lors de la réunion du 8 septembre 2006 au sujet de la sous-traitance. Ne pouvant peser sur les décisions arrêtées en Conseil d'administration puis déclinées dans l'entreprise par la direction, la CGT a alors adopté une stratégie oscillant entre les pôles de la vigilance et du contrôle d'une part, de la menace et de l'intimidation de l'autre<sup>388</sup>. À titre d'illustrations, le secrétaire général de la CGT relate quelques épisodes<sup>389</sup> qu'il présente comme un sauvetage à mettre au crédit de l'organisation syndicale. En évitant une issue qui aurait pu être dramatique, cette dernière apparaît active, mais se présente surtout sous les traits flatteurs du défenseur de la mission de service public de l'entreprise et de vigie au service de la collectivité. Le caractère fortuit de certaines de ses interventions laisse cependant penser que d'autres erreurs ou malfaçons sont nécessairement passées inaperçues...

*« Ça, c'est le management de G. M.-J. [l'ancien DG] et de B. M. [l'ancien DRHS]. Et de D. G. [le directeur des services techniques] ! Techniquement, il est bon. Je le croyais intelligent, mais ça fait trois ou quatre ans, il laisse faire n'importe quoi ! Quand il y a eu le pépin à Montalieu, à Eysines, tu donnes ça à une entreprise privée... Normalement, quand tu passes une canalisation dans un pont, au-dessus de la rocade, en plus, tu prends les trucs de sécurité quand même ! Il faut que ça soit gainé, eh ben là, la cana, elle était coulée dans le béton ! Mais le gars qui était chargé de surveiller ces trucs-là, comme il y a pas mal d'entreprises qui ont fait des travaux et un gars qui a quatre ou cinq chantiers, il passe, mais les autres, qu'est-ce qu'ils font ? Ils avancent. Des fois, ils passent et c'est rebouché ! Comment tu sais si c'est bien fait ou pas ? Et le gars de Gaz de Bordeaux, il signe ! Moi je sais que je refuserais de signer. Moi, si je n'ai pas vu, en gaz, en plus, si je n'ai pas vu si c'était fait dans les règles et dans les normes,*

---

<sup>386</sup> « Une année, on s'est attaqué avec G. D. [secrétaire CGT du CHSCT], aux colonnes montantes dans Bordeaux. Je ne sais pas si tu t'es promené dans Bordeaux, mais c'est de l'art. Tu regardes les colonnes montantes de gaz, tu vas dans le vieux Bordeaux, tu regardes les colonnes montantes de gaz. Là, on leur a foutu, sur la table du conseil d'administration, le dossier avec les photos ! On avait pris l'appareil photo, avec G. D.. Il y a des moments où ce sont des cordes à linge ! Ça faisait comme ça, le plomb était tout tordu ! » (entretien avec R. G., secrétaire général CGT)

<sup>387</sup> Dans le cadre de la « démarche qualité », les « fiches de dysfonctionnement » s'inscrivent dans la « volonté d'amélioration continue de la performance » de l'entreprise. Leur appellation fut cependant jugée trop négative par la direction qui les a rebaptisées en « fiches de progrès ».

<sup>388</sup> Selon la direction, cette stratégie serait ni plus ni moins que du « harcèlement », notamment dirigé vers le Directeur général. Par exemple, lors de ma première rencontre avec ce dernier, il m'avait proposé de me confier la réalisation d'une étude sur l'évolution de la stratégie syndicale de la section CGT présente dans l'entreprise, qui serait passée au cours de la période récente, et selon lui, de la négociation constructive à du harcèlement dirigé contre sa personne.

<sup>389</sup> Bien que nous ne rendons ici compte que d'un seul épisode, d'autres nous furent rapportés lors de l'entretien. En outre, en collaboration avec G. D., secrétaire CGT du CHSCT, il a constitué un « dossier » avec des « preuves » photographiques attestant, et de la qualité discutable du travail des prestataires extérieurs, et du « laisser-aller » qu'il reproche à la direction de GDB.

*moi, je ne signe pas. Je dis, un jour ou l'autre, vous allez arriver devant les tribunaux, il va y avoir une explosion ! Là, si on n'avait pas fait ouvrir le pont... la cana était coulée dans le béton !*

*On s'en est aperçu, parce que tu sais, quand tu passes une cana, tu fais la protection cathodique pour les courants vagabonds. Donc normalement, il y a une continuité. [...] Là, il y avait une coupure, tu n'avais pas de relation. Donc le gars de la protection cathodique a dit : « il y a un problème, [...] ça me surprend, je ne retrouve pas la continuité de l'autre côté du pont, il n'y a qu'une solution : ils ont coulé ça dans le béton, ils n'ont pas mis ce qu'il fallait »*

*Avec G. D. [élu CGT et secrétaire du CHSCT], on a fait venir un huissier, constat d'huissier, on a fait ouvrir et effectivement, tu avais la cana qui rentrait dans le béton quand ils ont cassé. Mais tu te rends compte ?*

*- C'est un gars de Gaz de Bordeaux qui a fait ça ?*

*- Ah, non, c'était une entreprise privée, mais qui était surveillée par un gars de Gaz de Bordeaux. Et ce gars, il a failli me rendre la carte parce qu'il s'est fait quand même tapé sur les doigts ! Il m'a dit : « Je n'ai pas eu la possibilité de vérifier, quand je suis arrivé, c'était fait ! » Je lui ai dit : « Mais vous êtes fou ! Vous signez des fins de travaux et vous n'avez pas vu comment c'est fait ! Un jour ou l'autre, le juge, il va chercher qui a réceptionné. C'est Gaz de Bordeaux ! » Moi, je ne comprends pas que les gens travaillent comme ça. Je sais que je refuserais. Et là, ils jouent le jeu, parce qu'ils ne disent pas : « moi, Monsieur, je ne peux pas signer si je ne sais pas ce qu'il y a eu de fait ! » (R. G., secrétaire général CGT)*

Le recours à la sous-traitance ravive les enjeux liés à la sûreté des installations et à la sécurité des hommes. À tel point que l'ancien Directeur général reconnaît lui-même, en introduction de la réunion du 8 septembre 2006, que « *la seule recherche de rentabilité ne saurait suffire à la justifier et redoute que certaines entreprises sous-traitantes ne partagent pas cette philosophie* ». Les accords qui encadraient ces pratiques engageaient pourtant la direction à mettre en place des « actions d'accompagnement » :

« Afin de garantir la qualité des ouvrages gaziers, nos prestataires extérieurs devront, avant toute intervention, faire état des dispositions retenues en interne en matière :

- d'aptitude des Personnels de chantier,
- d'homologation par des Organismes agréés,
- de matériel mis en œuvre.

De plus, les procédures de réception des ouvrages avant raccordement au réseau de Gaz de Bordeaux seront renforcées dans le cadre d'une démarche qualité spécifique ».

(Avenant au protocole d'accord du 22 novembre 1995)

Au final, le constat que dresse à cette occasion le secrétaire général de la CGT est sans appel. Comme le relate le compte-rendu de la réunion du 8 septembre 2006 :

« Il estime qu'aujourd'hui la sous-traitance joue sans distinction et dans tous les domaines. Cela a pu lui paraître acceptable dès lors qu'il était indispensable de faire face à un surcroît d'activités. Mais il estime qu'aujourd'hui il est recouru à la sous-traitance de manière beaucoup trop générale et au profit d'entreprises ne possédant pas toujours les compétences gazières requises pour assurer les missions confiées, ce qui est la cause d'incidents nombreux. [...]

Il souligne qu'il en va de la réputation de GDB qui, vis-à-vis des tiers, demeure responsable de ces incidents. À cet égard, il estime que le contrôle et la surveillance du travail des entreprises sous-traitantes ne sont pas assurés avec une rigueur suffisante et reproche à la direction du GRD une forme de « laisser-aller ». À titre d'exemple, il cite l'incident survenu le 21 juin dernier au BCS [*Bureau Conduite et Sécurité*] (avec un risque fort pour la sécurité) et imputable à France Telecom ainsi que divers problèmes rencontrés sur des chantiers, notamment à Bègles. À la suite, il regrette que les interventions curatives l'emportent aujourd'hui sur les interventions préventives à contresens du souhait affiché par le GRD. Il en attribue la cause au fait que seul des critères de coût seraient pris en compte s'agissant de la décision de sous-traiter une opération. Enfin, il insiste sur la nécessité de veiller à la qualité du travail accompli par les sous-traitants et de surveiller étroitement leurs interventions. [...]

Par ailleurs, il redoute que les entreprises sous-traitantes ne parviennent à abaisser leurs coûts qu'au détriment de la qualité (exemple des matériaux – notamment le sable – non utilisés dans les chantiers mais facturés); [...] il évoque les homologations qui sont demandées sur les chantiers mais que les sous-traitants sont dans l'incapacité de produire. [...] [*Alors que le directeur des services*] indique en réponse qu'il a donné l'instruction d'arrêter désormais les chantiers chaque fois que seraient constatées des anomalies importantes en matière de sécurité, [*le secrétaire général de la CGT*] doute de cette volonté et indique que des agents ayant souhaité de tels arrêts de chantiers ont fait l'objet de rappels à l'ordre alors que, selon lui, ils s'efforcent simplement de faire correctement leur travail, et devraient être mieux écoutés. [...]

[*Au final, T. R., secrétaire CGT du CMP*] exprime, dans le même sens, le sentiment selon lequel le niveau de qualité attendu des sous-traitants n'est pas le même que celui qui est exigé des agents GDB. Il partage la crainte de R. G. que le recours à la sous-traitance soit essentiellement une aubaine pour les entreprises privées alors qu'elle ne présente pas toujours un intérêt véritable pour la « vache à lait » GDB » (Compte-rendu de la réunion du 8 septembre 2006).

Il ne s'agit cependant pas d'oublier que les logiques d'action de l'organisation syndicale CGT visent également toujours à maintenir, voire à accroître, son influence et son audience sur le personnel de l'entreprise. Dans un contexte de désaffectation syndicale et d'essoufflement du mouvement social en général, qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler « la crise du syndicalisme<sup>390</sup> » elle-même s'insérant dans une « crise de la représentation politique<sup>391</sup> » plus large, les représentants de l'organisation syndicale sont tentés par des pratiques clientélares qu'il devient aisé de dénoncer pour la direction. C'est ainsi que l'ancien secrétaire général de l'entreprise justifie l'externalisation de l'activité de « relève » des compteurs, réalisée en hâte au cours du mois d'août 2006, et bien que l'ancien DG avait coutume de rappeler que le releveur était « *l'ambassadeur de Gaz de Bordeaux* »<sup>392</sup>.

---

<sup>390</sup> Lieu commun du discours médiatique, ce thème est également abondamment analysé par la littérature spécialisée. Citons par exemple Courtois S., Labbé D., *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2001 et Pernot J.-M., *Syndicats : lendemains de crise*, Paris, Gallimard, coll. « Folio actuel », 2005. Certains auteurs voient même dans cette crise un véritable « déclin » qui témoignerait d'une mise en cause de l'essence même du syndicalisme, irrémédiablement condamné par le développement de l'individualisme moderne, et notamment Rosanvallon P., *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calman-Lévy, coll. « Liberté de l'esprit », 1988.

<sup>391</sup> Et notamment Touraine A., « La crise de la représentation politique », *Sociologies et sociétés*, 1983/1, Vol. 15, p. 131-140.

<sup>392</sup> L'ancien DRHS revient sur « l'opération » d'externalisation de la « relève », dont il était comptable du succès vis-à-vis de ce même DG : « *J'ai assisté F. F. [le chef du département exploitation et maintenance] sur les points techniques et sur les points où il fallait qu'il y ait le débat politique. La persuasion de la partie qui est en face était prépondérante et donc j'ai fait un travail de portage et de persuasion et d'explicitation et de conviction.*

« Allez, on va parler de la relève ! Peut-être que si des agents de Gaz de Bordeaux qui avaient cette activité, avaient eu plus une conscience d'entreprise qu'ils n'avaient eue, peut-être qu'on n'aurait pas été conduit à l'externaliser. Il est normal qu'on externalise une activité qui n'est pas exécutée dans des conditions rentables. Je ne parle pas de rentabilité au sens moral du terme, au sens de recherche du profit. Mais il ne faut pas non plus qu'un salarié soit payé à temps plein pour fournir un travail à mi-temps, ne serait-ce que par équité par rapport aux autres. C'est peut-être une externalisation que l'on aurait pu éviter s'il y avait eu prise de conscience de la réalité de la situation. Moi, ça ne m'aurait pas choqué que les représentants du personnel réunissent les releveurs et leur fassent une leçon de morale, en disant : « si vous ne voulez pas que ce soit une activité qui soit perdue pour l'entreprise... » (M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »)

Au final, la pression exercée par la CGT a cependant contenu tant le volume que la nature des activités sous-traitées par la direction de Gaz de Bordeaux. Sans elle, le rapport des forces sociales en présence aurait sans doute été beaucoup plus déséquilibré, permettant aux modernisateurs de transformer plus rapidement l'organisation en une « entreprise de surveillants de chantier ». Concernant les services techniques, la permanence d'un « cœur de métiers gaziers » qui excède le périmètre de la seule maîtrise d'ouvrage nourrit encore l'image de Gaz de Bordeaux comme d'un « village gaulois » dans le paysage des principaux opérateurs gaziers nationaux. En reconnaissant ce que la direction n'a pas fait, l'ancien DRHS admet à demi-mot que l'objectif qu'elle poursuivait en réalité n'a pu être atteint, bien qu'il demeure la ligne d'horizon des transformations organisationnelles menées depuis. « *La vraie externalisation, on ne l'a pas faite ! La vraie, la plus difficile, celle de fond de l'externalisation des travaux qu'on ne fait pas. On ne fait plus, à GDF, les travaux depuis 20 ans !* »

Qui observe l'histoire récente de Gaz de Bordeaux ne peut qu'être frappé par le rythme soutenu des changements qui transforment la société. Plus que d'une série de changements, il serait ainsi sans doute plus juste de parler *du* changement comme d'un état désormais permanent de l'organisation<sup>393</sup>. C'est ce que révèle paradoxalement le fait que nombre d'agents de l'entreprise considèrent que rien, au fond, ne change radicalement depuis le passage en SEM. En réalité, ce sont tous les différents éléments constitutifs de l'activité qui ne cessent de se transformer selon un processus de décomposition - recombinaison. Souvent, en effet, les cadres dirigeants se plaisent à citer ce mot prononcé par le Comte de Lampedusa : « Tout changer pour que rien ne change ». Autant il est possible de considérer la constante activité (ré-)organisatrice de la direction comme un simulacre permettant de faire perdurer les

---

*Mais pour le reste, il a eu toutes les marges de manœuvres. C'est lui qui a choisi qui il gardait, qui il ne gardait pas. Qu'est ce que j'en sais du releveur intérimaire ? Il avait ses ratios, c'est l'indicateur de contrôle des tournées de relève. Il connaissait ses mecs, il les voyait tous les matins, c'est lui qui a décidé. Il faut laisser au manager. Après, il fallait que dans les choix qu'il fasse, ça foute pas en l'air l'opération globale qui était d'externaliser la relève dans la société I., bon voilà. [...] La relève, c'est externalisable à condition de faire une relève sérieuse. De toute façon, la relève sera un jour supprimée puisqu'on fera de la vente au profil de consommation et puis on relèvera une fois par an ! »*

<sup>393</sup> P. Zarifian illustre la rapidité de la succession des changements intervenus entre 1996 et 2002 à France Télécom, « une entreprise en mutation extraordinairement rapide », par le fait que les agents « disent que le métier central de France Télécom est de déménager » (Zarifian, 2005). De manière similaire, les réaménagements des locaux, les déplacements de cloisons et les déménagements de bureaux furent le lot quotidien des agents de GDB à partir de leur installation dans le nouveau siège social en septembre 2005. À titre d'illustration, citons le cas emblématique de ce cadre des ressources humaines, aujourd'hui chef du personnel, qui a déménagé cinq fois de bureau en moins de trois années.

équilibres antérieurs<sup>394</sup>, autant il est également possible de considérer que le mouvement perpétuel, la réforme, comme l'indiquent Brunsson et Olsen (1993), sont désormais devenus une habitude, une routine pour les agents. Mais la routine, comme le rappelle justement N. Alter, « *ne dispose pas pour autant du caractère prévisible (et rassurant) de ce qui se répète de manière routinière. La situation est plutôt celle d'une aventure mal contrôlée*<sup>395</sup> ». Dès lors, l'imposition d'un mouvement perpétuel devient aussi une stratégie de la direction par laquelle elle tente de masquer ses propres erreurs et défaillances. Son activité (ré-)organisatrice aboutissant cependant à des résultats contrastés qui l'alimentent toujours plus en retour, il devient également possible de réinterroger ses motivations.

### III. L'envers du décor

À la stabilité confortable de la situation monopolistique aurait ainsi succédé la recherche stimulante d'une adaptation à un univers concurrentiel. C'est en tout cas la mutation tant des structures de l'organisation que des mentalités des agents qu'ont promu les modernisateurs depuis leur entrée en fonction. Les modifications régulières des structures formelles de l'entreprise seraient ainsi un témoin d'une effervescence organisationnelle qui résulterait de leur effort permanent de rationalisation des activités. Dès lors, le « mouvement » est incarné par une direction volontaire et active qui peut reléguer les forces syndicales instituées en conservateurs de l'ordre établi. Les modernisateurs de l'entreprise personnifient ainsi l'innovation et donc le progrès, qui doivent triompher des résistances et autres pesanteurs qui s'interposent sur leur chemin. L'organisation serait ainsi devenue « *simple "ponctuation" du changement permanent* » (Alter, 2003, p. 495) qui s'inscrit par ailleurs nécessairement dans le « sens de l'histoire » où les acteurs du système ne seraient plus opposés.

Au moment où le marché français de l'énergie s'ouvre intégralement à la concurrence, il devient cependant nécessaire d'interroger plus avant la réalité de l'activité réorganisatrice de la direction menée depuis le passage en SEM et d'en mesurer les effets contrastés. Un tel examen permet en effet de relativiser la rationalité pourtant prônée des choix opérés et de préciser les objectifs poursuivis. En effet, alors que certains verraient avant tout dans ces résultats contrastés des « *dyschronies*<sup>396</sup> » plus que des « *dysfonctions* » (Alter, 2003) dues « *au fait qu'éléments et acteurs du système évoluent à des vitesses et selon des logiques*

---

<sup>394</sup> « *Le meilleur moyen de ne pas changer une culture d'entreprise, c'est de vouloir le faire. Peut-être que le meilleur moyen de la faire évoluer, c'est d'essayer de la pérenniser. Les choses changent elles-mêmes, il faut le faire intelligemment. À mon avis, quand on veut faire les choses de façon si ouverte en les affichant de telle façon, on ne fait que produire l'inverse et on ne fait que déclencher des réactions... Je dirais que, au-delà de la volonté affirmée de vouloir changer la culture de l'entreprise, je crois qu'après, aussi, les choses se font naturellement. La véritable intelligence, c'est de mettre en place les conditions d'une véritable évolution* » (entretien avec M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

<sup>395</sup> Alter N., *op. cit.*, p. 495.

<sup>396</sup> « *Cela amène à considérer que le problème de gestion et d'organisation posé aux entreprises est bien plus de parvenir à harmoniser leurs changements que de parvenir à changer. Elles sont plus confrontées aux questions de dyschronies que de dysfonctions* », in Alter N., *op. cit.*, p. 511. Plus avant dans cet article, l'auteur définit ainsi les « *dyschronies* » : « *Des phénomènes de nature comparable sont observables dans l'analyse du mouvement. Les dysfonctions n'y sont cependant pas directement liées aux oppositions ou incompatibilités entre les différents éléments ou acteurs d'un système, mais au fait que ceux-ci n'évoluent ni au même rythme ni selon les mêmes logiques d'apprentissage. L'ensemble provoque des rencontres non synchroniques entre les éléments. Ces rencontres créent des problèmes de fonctionnement et d'évolution globale* », in Alter N., *op. cit.*, p. 502.



*d'apprentissage propres*<sup>397</sup> », nous y voyons davantage le signe d'une compétence limitée d'un haut encadrement<sup>398</sup> avant tout préoccupé par la poursuite d'intérêts personnels qui imposait de se maintenir en place. En effet, « durer » nécessitait d'afficher des changements, indépendamment de leurs coûts toujours supportés par l'entreprise, et d'exploiter les visées individualistes chez les agents qu'il avait lui-même exacerbées en les mettant en concurrence dans le cadre d'une lutte des places.

### 1. Affichages et mimétismes

Un premier constat appelle directement qui découvre l'univers de Gaz de Bordeaux et passe plus facilement inaperçu aux yeux de qui y est quotidiennement plongé. Alors que l'équipe dirigeante<sup>399</sup> se présente sous les habits neufs de modernisateurs orientant l'entreprise en fonction des techniques et savoirs les plus récents, ses membres, tous masculins, approchant tous la soixantaine, sont au moins dans l'entreprise depuis le début de « *l'aventure de la SEM*<sup>400</sup> » et ont suivi des formations supérieures aux temps où « Sciences Po » n'était pas encore devenu une « *Business School* » mais préparait à des hautes carrières administratives<sup>401</sup>. Alors que les deux principales figures de cette équipe dirigeante, le DG et le DRHS, sont arrivés directement dans leur fonction et ont un profil de cadre dirigeant en entreprise publique<sup>402</sup>, le secrétaire général (et aujourd'hui DG de la nouvelle filiale « Gaz de Bordeaux ») et le directeur des services techniques ont tous deux « fait carrière » dans l'entreprise. Arrivés conjointement au début des années 1980 dans une entreprise qui ne leur était pas complètement étrangère, leurs trajectoires ascendantes personnifient l'ascension socio-professionnelle que permet l'entreprise. Seuls le directeur administratif et financier (arrivé dans l'entreprise au moment du changement de statut et de l'entrée au capital de son ancien employeur, la société Esys-Montenay) et le directeur commercial (arrivé en 1995) ont débuté leur carrière professionnelle dans le privé. Parmi l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante, le directeur financier est seul à avoir, en outre, une formation commerciale<sup>403</sup>.

L'action réorganisatrice de la direction a consisté à adapter les structures de l'entreprise ainsi que l'organisation des activités afin de répondre aux nouvelles priorités gestionnaires d'efficacité et de rentabilité que la privatisation imposait. Or ces changements, autre « visage de la modernisation des services publics » (Linhart, 2007), ont principalement été mis en œuvre durant les premières années qui ont suivi le changement de statut de l'entreprise. Comme s'en souvient l'ancien Directeur général :

*« Jusqu'en 95, c'était une phase de consolidation et de mise en œuvre des changements : passage d'une culture orale à une culture écrite, rédaction des procédures, renouvellement du réseau qui était obsolète, mise en place d'un management efficace, développement de l'outil*

---

<sup>397</sup> *Ibid.*, p. 502.

<sup>398</sup> Plusieurs membres de l'encadrement qui côtoient quotidiennement la direction générale ont coutume de dire en aparté que « *presque tout le monde peut être DG à Gaz de Bordeaux !* »

<sup>399</sup> Nous l'identifions aux membres du « comité de direction » qui rassemble hebdomadairement les directeurs de l'entreprise ainsi que le secrétaire général. Au moment de notre enquête, l'équipe était composée de six personnes.

<sup>400</sup> Entretien avec B. M., ancien DRHS.

<sup>401</sup> Voir notamment à ce sujet l'excellent ouvrage d'A. Garrigou, *Les Élités contre la République : Sciences Po et l'ENA*, Paris, La Découverte, 2001.

<sup>402</sup> Tous les deux sont diplômés de l'Institut d'études politiques (IEP) de Toulouse. Avant leur arrivée à GDB, le DG dirigeait une agence publique en faveur du développement énergétique et le second était parvenu à un poste de chef des ressources humaines dans un « centre régional » d'EDF.

<sup>403</sup> Il est diplômé de l'école supérieure de commerce de Nantes, promotion 1977.

*informatique, recouvrement des impayés, mise à jour et modernisation des logiciels de suivi des clients... » (G. M.-J., ancien DG)*

Au même moment que les bases<sup>404</sup> de cette modernisation étaient posées, la direction recherchait l'adhésion des agents en liant les transformations importantes que leur travail connaissait à des ambitions répétées de développement industriel et de diversification commerciale qui ne manqueraient pas de leur offrir des opportunités de carrière. Une direction avait même été créée à cet effet, ce qui témoignait de l'importance stratégique conférée à son activité. Pourtant, son existence fut brève et ses résultats nuls<sup>405</sup>, son directeur repartant vers EDF après avoir créé avec succès puis animé une section syndicale CFDT dans l'entreprise. R. M., cadre commercial initialement recruté par l'ancien DG pour développer l'activité de GDB au-delà des frontières nationales, se souvient comment ce projet fut abandonné dès lors qu'il lui fut soudainement retiré.

*« Le développement à l'international était une des volontés de la direction et du conseil d'administration. Ils devaient même y avoir la création d'une filiale dédiée à l'international dont je devais avoir la direction. J'ai très bien le souvenir d'un compte-rendu de conseil d'administration et même d'un compte-rendu de bureau à ce sujet-là. Mais la filiale, bien sûr, n'a jamais été créée, il y a eu toute une série de choses qui ont été... je vais appeler ça « des habillages » pour tenter de crédibiliser une soi-disant activité de Gaz de Bordeaux à l'international. La Pologne, le Portugal, la Corée, mais ça, je ne peux pas trop en parler puisque j'ai eu juste à recevoir à dîner et à décorer. Et le Maroc, où là, par contre, il y avait un certain nombre de contacts que j'avais initiés avec le ministère de l'énergie. Tout le dossier qui m'a été retiré du jour au lendemain, sans explication ! » (R. M., cadre commercial)*

En cette matière, comme dans d'autres, il ne s'est agi que d'un affichage, utile, tant à l'intérieur de l'entreprise pour créer les conditions de l'adhésion des agents, qu'à l'extérieur, c'est-à-dire vis-à-vis des actionnaires, et notamment des représentants de la Ville de Bordeaux, pour paraître affairé et pouvoir ainsi conserver son autonomie d'action. Il faut cependant souligner que la volonté de la direction de développer GDB à l'international n'avait alors rien d'original. En effet, à partir des années 1990, EDF a très nettement intensifié son développement international avec l'appui des gouvernements français successifs qui ont, dans le même temps, protégé son marché intérieur. Il s'agissait alors d'une stratégie industrielle consistant à renforcer la position de l'entreprise en vue de l'ouverture des marchés énergétiques qui se profilait alors. Malgré des résultats limités dans le cas d'EDF<sup>406</sup>, cette situation souligne par contraste l'absence de stratégie anticipatrice concernant GDB émanant tant des actionnaires que de la direction de l'entreprise au cours de la même période.

---

<sup>404</sup> N. Alter identifie cinq logiques de modernisation : l'ouverture aux méthodes et à « l'esprit commercial », les inventions managériales, la rationalisation des activités, le caractère non fini des changements et enfin, le caractère non synchronique des changements, *in* Alter N., *op. cit.*

<sup>405</sup> « Avant on était à la régie municipale du Gaz de Bordeaux, on faisait du gaz point barre. Maintenant on est à la SEM. On devait faire de la diversification qu'on a jamais faite. Si tu veux, ce n'est pas nous qui nous sommes mis ça dans la tête ! C'est qu'à un moment, ils nous ont abreuvés, la direction, qu'on allait prendre et de-ci et de-là et vous allez voir... » (J. V., « agent technique sécurité réseau » et responsable syndical CFDT) De même, à la question de savoir ce qu'avait « quand même » apporté à l'entreprise plus de quinze années d'une volonté affichée de « diversification », la réponse du directeur administratif et financier est cinglante : « Rien ! ».

<sup>406</sup> Le rapport de la commission sur le projet industriel et financier d'EDF (rapport Roulet) de novembre 2004 est l'un des documents qui a mis en évidence les difficultés financières causées à EDF par ses acquisitions dispendieuses à l'étranger (téléchargeable à l'adresse :

<http://www.industrie.gouv.fr/energie/electric/textes/roulet.htm>).

Une fois les changements initiaux « consolidés », cette stratégie de l’affichage n’a cessé de se révéler à la fois plus présente et plus utile. C’est ainsi que des logiques de mimétisme ont conduit les principaux responsables de l’entreprise à suivre des « modes » en matière de gestion et d’organisation du travail. Outre l’adoption d’un vocabulaire aux accents anglo-saxons<sup>407</sup>, ces derniers ont par exemple importé à GDB des offres commerciales « calquées » sur celles d’un concurrent. En outre, sur le mode du développement des « point relais », une agence, censée rendre la société plus visible et proche de sa clientèle du centre-ville, était inaugurée en 2006 sur les quais de Garonne, au moment même où l’entreprise déménageait son siège social implanté au cœur de la ville depuis les années 1930 pour sa périphérie. Ces différents projets ont cependant connu des fortunes diverses<sup>408</sup>. D’autres, par contre, tels que l’installation d’un système de contrôle des accès basé sur les données biométriques des agents et des propositions d’offre de service envoyées par courrier, ont été de véritables échecs<sup>409</sup>.

## 2. Certifiée conforme

Une des plus significatives illustrations de la stratégie d’affichage et du mimétisme adoptés par la direction réside dans la manière avec laquelle elle a engagé l’entreprise dans un processus de certification aux normes de qualité et de sécurité<sup>410</sup>. Levier permettant une réorganisation interne du travail dans l’entreprise, la « démarche qualité » a également une fonction externe en tant que « signal envoyé au marché » (Cochoy et De Terssac, 1999). « *La mise en œuvre des démarches qualité vise d’abord à donner un signal sur le marché : toute politique de la qualité cherche à garantir au client qu’un produit ou qu’un service est conçu et fabriqué selon un mode d’organisation stabilisé : le client est rassuré parce que ce qu’il*

---

<sup>407</sup> Malgré sa prononciation « francisée », ce vocabulaire particulier du monde de l’entreprise (bipasser, acter, impacter, avoir du management, monter en puissance, prospect – prononcer « prospé » -, outsourcing, facilities management), qui tend à se diffuser sans cesse davantage à d’autres univers sociaux, n’en conserverait pas moins des propriétés « magiques » pour qui l’utilise. En 2003, un document rédigé par le « pôle marketing » et intitulé « glossaire » « *définit les termes les plus fréquemment utilisés dans le cadre de la démarche commerciale de Gaz de Bordeaux [afin] de faciliter la communication au sein de l’entreprise* ». On peut ainsi trouver à la lettre « p » cette définition de « prospect » : « *personne morale ou physique à qui l’on souhaite vendre un produit ou un service, c’est un acheteur potentiel* », qui peut devenir « *chaud* », c’est-à-dire un « *acheteur potentiel réceptif à notre offre commerciale* ».

<sup>408</sup> Tandis que des offres de remplacement de chaudières, lancées à la hâte durant l’automne 2007, ont vu leur succès démontrer les limites de leur préparation en matière de suivi commercial, « l’agence », malgré sa vocation de proximité, à la fois commerciale et de conseil, ne permettait cependant pas aux clients de régler leurs factures.

<sup>409</sup> Un système de contrôle des accès, particulièrement coûteux, fut installé lors de la construction du nouveau siège social de l’entreprise. Il ne fut cependant jamais mis en service, la direction s’étant rendue compte après l’emménagement dans les nouveaux locaux en septembre 2005 que l’activation d’un tel système nécessitait l’accord préalable de la Commission nationale de l’informatique et des libertés (CNIL) qui, en l’espèce, l’a catégoriquement rejeté. En novembre 2006, Gaz de Bordeaux adressait à ses clients une lettre « publicitaire », malgré un ton particulièrement alarmiste sur les dangers du gaz, dans laquelle elle les encourageait fortement à souscrire un « nouveau contrat d’assistance urgence canalisations d’alimentation gaz ». Au-delà du fait qu’une telle prestation rentre dans les missions traditionnelles de service public déjà assurées par l’entreprise par le biais de son département « conduite et sécurité », il fallait se reporter à la dernière ligne du courrier (à en-tête de GDB mais signé d’un agent qui n’en était pas salarié) pour prendre connaissance de l’existence et de l’autonomie de la société D., le véritable prestataire du service. Au même moment, GDB envoyait à ses clients une proposition de souscription d’un « contrat d’assistance électrique ». Sollicité par la section CGT sur la légalité du dispositif, son conseil juridique lui répond notamment, dans une lettre du 20 décembre 2006 : « *Après consultation des pièces que vous m’avez laissées, je pense pouvoir affirmer que la pratique mise en place par les sociétés Gaz de Bordeaux et D. pourrait être constitutive d’une escroquerie définie et sanctionnée à l’article 313-1 du Code Pénal. [...] Dans ces conditions, il ne peut en aucun cas s’agir de sous-traitance. Le seul intérêt de cette convention tient effectivement dans le fait pour la société D. de profiter de la notoriété de la société Gaz de Bordeaux, sans aucune contrepartie apparente* ».

<sup>410</sup> Se reporter à l’annexe IX, p. 621.

*achète est conforme au produit qu'il attend et à un mode d'organisation censé assurer la qualité du produit. Cette mise sous contrôle de la variabilité locale et sectorielle du process est supposée gommer les effets de différenciation provoqués par des arrangements locaux et des solutions singulières. Mais cette fonction externe de toute politique qualité ne peut se manifester que si un véritable « travail d'organisation » a été réalisé dans la firme : on découvre ici la fonction interne de la qualité, dont la valeur essentielle est organisationnelle<sup>411</sup> ».*

La recherche d'une coordination des différentes activités en vue d'obtenir de la qualité dans le cadre de sa production de biens et services est ancienne à Gaz de Bordeaux. Toutefois, cette réflexion est peu à peu rentrée dans une « démarche qualité » qui a abouti à l'établissement d'un véritable « système qualité » placé sous la responsabilité directe de l'ancien Directeur général qui définissait la « politique qualité » de l'entreprise<sup>412</sup>. Aujourd'hui, ce système encadre et régleme la globalité des activités de l'entreprise et comprend un système qui définit les « bonnes pratiques » (cartographie des processus métier, modes opératoires détaillés), un autre qui les vérifie (par la réalisation d'audits internes) et un autre encore qui analyse les résultats au plus haut niveau hiérarchique (lors de revues de direction). Alors que ce processus se présentait initialement comme une démarche d'amélioration continue, il est essentiellement devenu un moyen afin d'obtenir, puis de conserver, une certification (ici, aux normes « qualité » ISO 9001<sup>413</sup> et « sécurité » OHSAS 14 001<sup>414</sup>) afin de se conformer à des standards du marché. Mieux, ce certificat devait conférer un avantage comparatif décisif à l'entreprise aux yeux de ses promoteurs.

*« Je vous remercie de parler de la qualité, c'est une démarche qui est très importante et dont la non qualité a un coût. [...] Nous avons été la seule entreprise qui, du premier coup, longuement certes, a eu les certifications ISO 9000, ISO 18001 et demain, certainement, 14000 en sécurité<sup>415</sup> et je crois, pour l'ensemble des services, ce que n'a pas aucune société de distribution en Europe. Je crois que nous avons mis les moyens humains exceptionnels [...] Dans une société de notre importance, c'était vraiment surdimensionné, mais c'était l'enjeu qui le méritait ! Et j'ai les résultats » (G. M.-J., ancien DG).*

---

<sup>411</sup> Cochoy F., De Terssac G., « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la Société*, numéro spécial « Organisation et qualité », 1999, n° 46, p. 2-3 (téléchargeable à l'adresse : [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/18/86/37/PDF/Sciences\\_de\\_la\\_Societe\\_les\\_enjeux\\_organisationnels\\_de\\_la\\_qualite\\_.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/18/86/37/PDF/Sciences_de_la_Societe_les_enjeux_organisationnels_de_la_qualite_.pdf)).

<sup>412</sup> Pour une présentation du « système de management de la qualité », se reporter à l'annexe IX, p. 615-617.

<sup>413</sup> La norme ISO 9001 (Organisation internationale de normalisation) donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité. En tant que liste d'exigences relatives à quatre domaines (« responsabilité de la direction », « système qualité », « processus », « amélioration continue »), elle sert de base à la certification de conformité de l'organisation.

<sup>414</sup> Le référentiel OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) précise les règles pour la gestion de la santé et de la sécurité dans le monde du travail.

<sup>415</sup> Bien que la direction soit clairement responsabilisée par le référentiel ISO 9001 comme le premier acteur du management de la qualité dans l'entreprise, l'ancien directeur général, pourtant si fier d'afficher « ses » résultats en la matière, intervertit numérotation et domaines d'application des normes qu'il cite. En effet, la norme 14001 (et non « 14000 ») est relative au « management environnemental » et à l'intégration des exigences en matière de « développement durable », tandis qu'il n'existe pas de norme « ISO 18001 », mais seulement une norme « OHSAS 18001 ». De plus, à la veille de chaque audit de certification, le cadre responsable de la « mission qualité sécurité » adressait à l'ancien DG un document recensant l'ensemble des questions qui lui seraient posées par « l'auditeur », mais aussi synthétisant les réponses qu'il devait formuler pour chacune.

Un tel enthousiasme n'est cependant pas partagé par l'ensemble du personnel. En effet, la démarche initiale aurait été dévoyée. C'est ce qu'explique l'un des plus hauts responsables de l'entreprise<sup>416</sup>.

*« La qualité - sécurité ? On a des jolis papiers à en-tête, des cadres qui attestent qu'on est certifié, on l'affiche partout ! Je voudrais être certain que derrière... La véritable question était de savoir quel était véritablement l'objectif poursuivi par ceux qui ont promu cette démarche ? C'était probablement une nécessité, de là à faire des usines à gaz comme on a fait dans certains cas... On n'a pas maîtrisé la démarche, je pense. Au départ, la démarche est partie d'une bonne intention. Derrière, lorsqu'on arrive à avoir des procédures trop lourdes, à créer des organismes, des postes, qui n'ont d'autre vocation que de gérer le système, on ne fait qu'autoalimenter et on perd de vue les objectifs. La démarche nécessitait une mise à plat pour vérifier que tout le monde marchait dans le bon sens. Pour être sûr également que tous les modes opératoires, tous les processus, toutes les procédures qui étaient suivis étaient les bons, non améliorables. Ce qui permettait également de les transmettre. Je crois que la démarche, la réflexion est, dans son essence, dans son fondement, dans des objectifs poursuivis, très bonne, mais j'ai peur que très vite, on en ait fait un machin et que souvent l'objectif ou la préoccupation dominante, c'était la reconduction de la certification lors des différents audits. Maintenant, quel est l'impact vis-à-vis du public dans une entreprise telle que Gaz de Bordeaux ? Je ne suis pas certain que lorsqu'on affirme aux clients qu'on est certifié, ce soit fondamental pour eux, surtout s'ils attendent quinze jours pour qu'on puisse les mettre en gaz, si, au téléphone, ils n'ont pas de réponse, s'ils ne reçoivent pas de facture ou s'ils reçoivent des factures erronées ! » (M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »)*

Le management par la qualité serait donc devenu un système assimilé à une nouvelle « bureaucratie », une « nouvelle usine à gaz ». « La qualité, c'est un peu factice. J'entends bien qu'il faut l'avoir maintenant, sinon on n'est pas reconnu. Mais on aurait peut-être pu faire aussi bien sans toute cette lourdeur et ce coût ! », surenchérit le directeur administratif et financier. À Gaz de Bordeaux, mais aussi dans l'industrie en général, la vision indigène de la qualité fait donc état d'un nombre de critiques croissant : paperasserie, retombée d'enthousiasme, gestion formelle du dispositif déconnectée de son application concrète (Bonnet, 1996). Loin de remplacer les anciennes procédures, le management par la qualité en aurait rajouté de nouvelles, tout aussi contraignantes, qui se seraient montrées également incapables d'améliorer effectivement l'organisation du travail pour les agents, faute de l'avoir préalablement « mise à plat ». Mais également faute d'une appropriation suffisante par les agents eux-mêmes, y compris par la hiérarchie<sup>417</sup>. Ainsi du projet de création d'un indicateur unique de « performance globale » de l'entreprise un temps évoqué, qui n'a cependant pas abouti, faute d'une appropriation suffisante par les différents acteurs concernés.

Bien que le management par la qualité ait accompagné le primat des logiques gestionnaires dans l'entreprise en quantifiant la performance de ses différentes activités à

---

<sup>416</sup> Sur les six membres du comité de direction, seuls deux d'entre eux sont cependant critiques à l'égard du « management par la qualité ».

<sup>417</sup> « Quand tu vois que lors de la certification, des chefs de service ne sont même pas au courant du recueil des risques professionnels, alors que c'est la base de la démarche sécurité, et qu'ils ne savent même pas où trouver la politique sécurité alors qu'ils sont chefs de service, tu rigoles ! » (entretien avec M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail)

l'aide d'indicateurs et en développant une « culture du chiffre<sup>418</sup> », l'important de l'affaire résidait en réalité dans l'affichage extérieur de l'obtention de la certification<sup>419</sup>. D'autant plus que la direction était à la fois juge et partie en la matière : « *La qualité ? Le directeur qualité, c'est le directeur général ! Donc à un moment donné, ce n'est pas logique !*<sup>420</sup> » Ce qui fait dire au secrétaire général de la CGT que « *la qualité, plus on en parle, moins on en fait !* » Ce constat prend cependant tout son sens en s'intégrant au processus de modernisation de l'entreprise. À propos de celle d'EDF, M. Wiewiorka et S. Trinh écrivent en écho : « *dans le processus de déstructuration du modèle fondateur, les références communes qui intégraient les acteurs concernés au sein du même système se défont. La raison, le progrès, le service public ou la nation avaient à l'origine valeur de loi, ou presque, et constituaient un solide mortier. Paradoxalement, les notions de culture et d'identités d'entreprise apparaissent dans le vocabulaire des acteurs (tout comme dans celui des consultants et des professionnels de la gestion), comme si l'on prenait tout particulièrement conscience de leur importance au moment où s'instaurent le doute, la crise d'identité et, plus fondamentalement, la décomposition de la culture fondatrice*<sup>421</sup> ».

### 3. « Facility management »

En tant que vecteur déterminant du processus de modernisation de l'entreprise, la qualité a été portée au rang de défi d'entreprise qui exigeait une mobilisation de l'ensemble du personnel pour le relever. Sa crédibilité important cependant davantage que sa réalité (Wiewiorka et Trinh, 1989), ce défi n'a pas eu l'effet d'entraînement escompté par la direction. Nombreux sont en effet les exemples de modernisations qui ont eu des résultats contrastés dans l'entreprise et qui interrogent en retour leur rationalité. Parmi ceux-ci, la sous-traitance de « *l'intégralité des opérations de conception, de mise en œuvre et de maintenance des réseaux téléphoniques et informatiques de l'entreprise*<sup>422</sup> » au moment du déménagement de son siège social, en condense tous les aspects.

« *Ah, la qualité ! Honnêtement, ça me fait rigoler ! Tu as entendu ce qu'il [l'auditeur mandaté par le « bureau vérificateur »] a dit ! « On a une informatique tip-top ! Je ne caricature pas ! [...] Quand tu vois les difficultés qu'on a, nous, avec l'informatique : serveur en panne, pas de réponse de France Telecom, la guéguerre France Telecom et notre service informatique... Je ne veux pas savoir ! Moi, la formule que j'ai utilisée, que j'ai donnée à P. M.-J. [assistant et conseil sur la maîtrise d'ouvrage de cette externalisation], c'est sûrement une réussite technique, cette affaire, on a su déménager, et sûrement que c'est très bien pour les dix prochaines années, je ne peux pas en juger... Je lui ai dit : « pour moi, c'est le plan informatique de De Gaulle,*

<sup>418</sup> Le quantitatif et le calcul servent en effet de seuls critères dans une perspective de rentabilité et de profit, comme le souligne par exemple V. de Gaulejac, in de Gaulejac V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

<sup>419</sup> Malgré la persistance de nombreux « dysfonctionnements », l'entreprise a été certifiée « ISO 9001 » pour l'ensemble de ses activités en 2003. D'une durée de validité de trois ans, la certification a été confirmée chaque année à l'occasion des audits de suivi annuel. Pourtant, de l'aveu même de l'un des principaux artisans de la certification en interne, les doutes et le scepticisme de nombreux agents qui entourent les conditions de cette certification sont en partie légitimes. Par exemple, à la demande de l'auditeur mandaté par le « bureau certificateur », le directeur général est allé jusqu'à écrire au directeur national de ce bureau, dans une lettre du 22 décembre 2003 : « [...] Afin d'éviter d'avoir à faire à des auditeurs différents sur la période des trois ans, comme nous l'avons connu par le passé, nous vous demandons de reconduire Monsieur L. G., qui connaît bien nos métiers, afin d'assurer les prochains audits de suivi ». Et Monsieur L. G. fut « reconduit » pour les audits de suivi... Nous reproduisons cette lettre à l'annexe IX, p. 622.

<sup>420</sup> Entretien avec G. M., responsable syndical CFDT.

<sup>421</sup> Wiewiorka M., Trinh S., *op. cit.*, p. 110.

<sup>422</sup> « Note relative au marché France Telecom », 8 janvier 2007, p. 1.

*c'est le plan Bull ! » Je ne sais pas si tu en as entendu parler, tu n'étais pas né à l'époque. Donc on a voulu sauver ce grand pan de l'économie française, on a injecté des milliards pour faire Bull, ça a été un succès technique... mais ça a été un échec commercial, on ne l'a pas vendu ! Et moi, je dis, c'est pareil ici. [...] Nous, on est certifié qualité ! Et on va te dire impeccable ? Super ! Tu as des gens qui étaient en bas, quasiment au chômage technique pendant plusieurs semaines, qui n'ont pas pu travailler, qui ont travaillé avec des difficultés énormes. [...] Je ne peux toujours pas imprimer en couleurs... Tout est à l'avenant, si tu veux...*

*Quand je vois ça, si tu veux, je dis : « la qualité, c'est pipeau ! » Quand je vois que l'on nous dit, le contrôleur, enfin, je ne sais pas le mot, ce même auditeur, il nous dit qu'on est bon à l'accueil clientèle, au téléphone, alors qu'on n'a pas atteint notre objectif d'intéressement ! Enfin, on ne peut pas le dire... [...] Mais on est certifié qualité ! Ça me laisse pantois... » (L. P., directeur administratif et financier)*

Avant de proposer une analyse plus détaillée de ce « cas », il est nécessaire de revenir sur les origines et les conditions de ce choix de modernisation. Au cours de l'année 2004, dans la perspective du déménagement de son siège social, Gaz de Bordeaux a décidé de lancer un appel d'offres sur l'objet suivant : « *Étude, réalisation et maintenance des réseaux téléphoniques et informatiques de l'immeuble du nouveau siège social de la société du Gaz de Bordeaux situé à Ravezies*<sup>423</sup> ». Il s'agissait alors de confier à un prestataire externe, maître d'œuvre unique, la responsabilité de l'ensemble des prestations à fournir. Lorsque la commission d'ouverture des plis s'est réunie le 18 février 2005, un seul groupement avait formulé une offre dans les délais. Alors que cette offre prévoyait deux « prix », une première solution « clés en main » et une seconde, dite de « facility management<sup>424</sup> », ce fut la deuxième qui fut retenue<sup>425</sup>. Comme le rappelle une note interne « confidentielle » du 8 janvier 2007 émanant du secrétariat général et destinée au nouveau directeur général qui venait juste de prendre ses fonctions : « *les assistants à la maîtrise d'ouvrage et conseils choisis par Gaz de Bordeaux ont défendu la solution du "facility management" pour divers motifs : taux attractif du financement des travaux, étalement dans le temps de l'investissement, obtention d'une qualité de service et d'un suivi avec obligation de résultat de la part de deux entreprises représentatives sur le marché national, garantie de mise à niveau des équipements*<sup>426</sup> ».

Alors qu'un contrat de « facility management », synthétisant les éléments du cahier des charges de l'offre, devait être rédigé entre les deux parties, ce dernier n'avait, quelques

---

<sup>423</sup> Marché 2004/23, publié le 4 décembre 2004 au JOCE 2004/S 237.

<sup>424</sup> Le « facility management » (FM) consiste en une gestion globale des fonctions support de l'entreprise (services généraux) par des prestataires de services tiers spécialisés. Il englobe la gestion des prestations multitechniques (services aux bâtiments) et la gestion des prestations multiservices (services aux occupants). La société FACEO, groupe européen spécialisé dans le FM, retrace ainsi son historique sur son site internet : « *À la fin des années 80 aux États-Unis, les entreprises externalisent leurs fonctions support vers des prestataires extérieurs. Le Facility Management est né. Rapidement le concept s'exporte vers l'Europe via le Royaume-Uni, tiré par la démarche volontariste d'appel au secteur privé pour les infrastructures publiques. Cependant, le potentiel de croissance du marché européen est freiné notamment par des contraintes législatives et sociales. Aujourd'hui, le concept de Facility Management s'étend au reste de l'Europe et progresse en maturité. Activité créatrice de valeur ajoutée, le Facility Management s'inscrit au cœur des enjeux stratégiques de l'organisation* ».

<sup>425</sup> Tandis que la première solution était d'un montant hors taxe de 2 753 902,20€, la seconde s'élevait à 3 345 563,67€ hors taxe. L'écart de prix s'explique par la différence de périmètre d'action entre les deux solutions. Suite au procès-verbal dressé le 18 février 2005, l'attribution officielle du marché a été notifiée au mandataire du groupement choisi, France Telecom, le 21 février suivant.

<sup>426</sup> « Note relative au marché France Telecom », *op. cit.*, p. 2.

deux années après, toujours pas « *été mené à terme*<sup>427</sup> ». De plus, cette note rappelle les dysfonctionnements techniques importants que l'exécution du marché a occasionnés pour Gaz de Bordeaux : « *cette entreprise [l'entreprise prestataire] a toujours éprouvé de grandes difficultés à satisfaire ses obligations contractuelles et à livrer un système fiable et performant. De multiples crises ont donc émaillé les premiers mois d'exécution du marché, GAZ DE BORDEAUX, sous la pression de ses agents (utilisateurs mécontents), ayant mis en demeure [l'entreprise prestataire] de respecter ses obligations et d'améliorer ses prestations à d'innombrables reprises* ». De ces difficultés ont résulté des litiges importants entre les deux parties sur le paiement des prestations effectuées, d'autant que « *le marché a beaucoup évolué par rapport au contenu qu'il recevait initialement* ». Ainsi, le coût total des avenants proposés par le prestataire et visant à intégrer toutes ces évolutions dans le périmètre du marché initial n'« *atteint pas moins de 60% du montant du marché initial !* ». Au final, la « note » conclut qu'« *il y a là une inflation des tâches assurées par [le prestataire] (et des coûts en résultant) traduisant une dérive évidente par rapport au marché de base dont on comprend mal la rationalité* ».

Cette opération, présentée comme une modernisation, a été justifiée, à GDB comme à EDF, par la mise en avant d'exigences en termes de souplesse et de flexibilité (Wieviorka et Trinh, 1989). Confier l'intégralité de l'étude, de la réalisation et de la maintenance des réseaux téléphoniques et informatiques à un prestataire était censé permettre à l'entreprise de réduire ses coûts et de se recentrer sur métiers de base. Il s'agissait aussi de rendre l'organisation « *capable de s'adapter à toutes sortes d'exigences, multiples, diversifiées, plus ou moins pressantes et urgentes*<sup>428</sup> ». Or, le résultat est pour le moins limité. Pire, la situation a révélé une inversion des rôles entre le « donneur d'ordre » (et payeur) et le « sous-traitant ». De surcroît, la rationalité gestionnaire ne saurait justifier le recours à un prestataire pour l'ensemble des activités informatiques et le maintien simultané d'un service informatique en interne comptant autour d'une vingtaine de membres<sup>429</sup> !

L. X. était l'un des cadres de ce service au moment où il fut totalement externalisé. « *Proactif*<sup>430</sup> », il a alors directement sollicité la direction pour s'extraire d'un service qui n'avait plus d'avenir devant lui et formulé une proposition afin de réorienter sa carrière professionnelle. Prenant appui sur de nouveaux « besoins d'entreprise », il a alors proposé d'animer le site internet du gestionnaire du réseau de distribution<sup>431</sup> (GRD) qui s'autonomisait sans cesse davantage. Ayant trouvé un écho très favorable auprès de la direction des services

---

<sup>427</sup> Toutes les citations qui suivent sont extraites de la « note » du secrétariat général déjà citée.

<sup>428</sup> Wieviorka M., Trinh S., *op. cit.*, p. 203.

<sup>429</sup> D'autant que le recours à la stratégie du « saupoudrage », consistant à « *distribuer* » des avancements et des reclassements aux agents qui jouent le jeu en échange de leur consentement à l'évolution, n'a pu qu'alourdir encore les frais de personnel de ce service. Signalons enfin que le chef de ce service reçut confidentiellement une importante prime de l'ancien DG en récompense de sa gestion de l'externalisation de son service.

<sup>430</sup> Le terme français proactif est aujourd'hui largement répandu dans le milieu des conseils de gestion, mais aussi dans le monde de l'entreprise et plus récemment dans celui de l'administration, notamment en raison des succès emportés par la « gestion proactive » d'A. Martin (1983). Comme le rappelle utilement R. Pepermans, « *à l'origine, ce terme fait partie du vocabulaire de la psychologie et désigne qui agit sur des faits ou des processus à venir. On le retrouve dans le domaine des négociations collectives : négociation proactive, par analogie avec la psychologie, et en gestion, dans le sens d'une gestion prévoyant tous les événements pouvant se produire avec les modes d'action correspondants* », in Pepermans R., « Le terme « proactif » dans le vocabulaire de gestion », *L'Actualité terminologique*, Banque de terminologie, Secrétariat d'État, 1985, vol. 18, n° 9, 1985.

<sup>431</sup> Qui, suite à la séparation juridique des activités de commercialisation et distribution effective à GDB depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008, s'appelle désormais « Regaz ». Cette « marque », comme la qualifiait l'ancienne direction, a cependant vu le jour et été développée avant le 1<sup>er</sup> juillet 2007, date d'ouverture totale des marchés de l'énergie à la concurrence.



techniques, c'est depuis ce poste, qu'il occupe encore aujourd'hui, qu'il revient, de l'intérieur, sur les conditions et le déroulement de l'externalisation du service informatique. Malgré un discours plein de réserve, le bilan qu'il dresse est sans appel.

*« Je te parlais d'un article que je lisais dans un « OI Informatique » [une revue informatique]. Il était indiqué deux choses : la première, je crois que c'est Carrefour qui était cité ou une autre entreprise, où le meilleur moyen de restructurer une entreprise et les services de l'entreprise était de changer le siège social. Et le deuxième article était sur l'évolution du système informatique dans les entreprises et indiquait comment ça s'était passé pour les différentes entreprises. L'article disait que les entreprises pour lesquelles ça s'était le mieux passé étaient celles où il y avait eu une démarche équivalente à du management participatif, c'est-à-dire où l'informatique a été impliquée d'entrée dans le changement de structure informatique, dans le changement d'outils de travail ou de méthode de travail. J'ai souvent pensé à ces articles-là puisqu'on était en plein dedans : on changeait de siège social et on changeait d'outils informatiques.*

*Quand il y a eu changement de siège social, je me suis dit que l'entreprise devait être restructurée, et c'est le cas, car il y a énormément de mouvements ces temps-ci dans l'entreprise. [...] Ce que j'ai vécu et ce que j'ai ressenti, c'est que l'informatique n'a pas été vraiment impliquée dès le début dans le cahier des charges de la mise en œuvre de l'architecture informatique du nouveau siège social qui, par effet de bond, s'applique maintenant à Bacalan. Puisqu'il est évident que lorsqu'on met en place une nouvelle architecture sur un site, si cette architecture-là a été retenue et qu'elle est la meilleure, il faut que par la suite, elle s'applique sur l'ensemble des sites.*

*Donc il était évident que cela allait venir à Bacalan. Et le choix des clients légers et autres, le choix déjà, il n'y a pas eu ce catalyseur et cet effet d'entraînement du groupe de se dire : « cette solution, effectivement c'est bien, c'est mal ». Il n'y a pas eu cet effet catalyseur-là de participatif. J'ai l'impression que cela a été ressenti comme étant une mise en œuvre forcée et imposée plus qu'une mise en œuvre participative, dans laquelle tout le monde adhère. C'est-à-dire qu'il pourrait y avoir cette reprise qui soit faite sans que l'informatique ait le sentiment qu'on lui pique, qu'on lui impose et qu'on lui casse son outil. [...]*

*Ce qu'on a constaté, c'est qu'en fait, Gaz de Bordeaux a dû s'adapter à l'architecture que le prestataire, qui est France Télécom, a mis en œuvre. Voilà, l'informatique se retrouve à se mettre au pli de ce que met en place France Télécom et ne pas travailler en synergie.*

*Donc, les choix qui ont été faits ont été retenus et on s'aperçoit que petit à petit, par rapport au cahier des charges qui a été émis auprès du prestataire, par rapport à ce qu'il y aurait à faire et à ses fonctions, l'informatique a eu du mal à se positionner, a du mal à se situer. Où s'arrête notre fonction, notre limite ? Lorsqu'on demandait d'avoir des informations sur ce cahier des charges-là, qui a été remis à France Télécom, pour savoir ce que nous devons faire pour le mettre en œuvre, on a eu très peu d'informations. Moi, personnellement, ce cahier des charges, je ne l'ai jamais vu. On l'a demandé à notre hiérarchie. Je ne sais pas où se trouvent les verrous, s'il y en a eu. [...]*

*Il y avait peut-être, lors de la mise en œuvre et lors du choix, une contrainte de délai, c'est vrai que quand même, je pense que notre service, d'après les remontées d'informations, a quand même pas mal alerté sur le fait que la mise en œuvre d'une telle solution demandait quand même à ce que France Télécom mette des moyens, fasse des recettes techniques, des maquettes, du maquetage. Il y a eu aussi un petit loupé car un maquetage a été fait par une société pour le compte de France Télécom et ce maquetage a été refait par la suite par France Télécom*

*parce qu'il y a eu peut-être un manque d'information entre les deux sociétés ou des problèmes entre les deux sociétés, je ne sais pas trop. Par la suite, il s'est avéré qu'il y avait peut-être un manque de temps, qui fait que le passage en force était peut-être la meilleure solution par rapport à une synergie, je n'en sais rien, mais en attendant, un manque de synergie donne l'impression à un service d'être un petit peu de côté » (L. X., cadre informatique).*

Concernant les raisons d'un tel choix de direction qui ont nécessité ce qui a été perçu comme un « *passage en force* », l'ancien secrétaire général est moins évasif. Au moment où il s'exprime, le départ de l'ancien directeur général est cependant acquis. Dans cette phase de transition<sup>432</sup>, il pointe stratégiquement du doigt les responsabilités des conseils dont ce dernier s'est entouré depuis plusieurs années. Cela lui permet de mettre en lumière l'inflation du recours à des consultants dans l'entreprise et de dénoncer le poids décisionnel déterminant que ces derniers y ont acquis, mais aussi son coût. De manière générale, cependant, ils n'étaient jamais consultés que pour parer les orientations et décisions de la direction générale d'une légitimité basée sur une « *expertise*<sup>433</sup> ».

*« On peut très bien sous-traiter, il y a l'acte de sous-traitance qui est déjà une chose et après il y a le choix de sous-traitant, il y a deux questions en une. On peut très bien avoir une action de sous-traitance qui est économiquement fondée et qui se trouve dévoyée. Après, ce qui est surprenant, c'est que tu peux être surpris que dans tous ces dossiers (France Telecom [réseau téléphonique et informatique], Agresso [logiciel de facturation], immeuble du siège social [défauts de construction]) qui aujourd'hui suscitent certaines difficultés, on retrouve un petit peu toujours les mêmes intervenants externes. Un, pourquoi les mêmes ? Sauf s'ils ont une capacité qui fait qu'effectivement ce sont des gens qui sont incontournables dans la profession. Deux, comment se fait-il que, une fois encore, ils sont présents dans ce dossier qui part à la dérive ? [...]*

*Est-ce que si certains prestataires, dont tout le monde connaît les noms, n'avaient pas été prestataires de Gaz de Bordeaux, la demande [du volume et du coût de la sous-traitance] aurait été faite également [par la CGT] ? On est d'accord... » (M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »)*

Mais attribuer ainsi autant de poids aux consultants extérieurs a au moins autant pour fonction de se dédouaner stratégiquement d'une quelconque responsabilité dans des choix opérés avec son propre aval, même réservé, dans le cadre des instances décisionnelles (comité de direction, conseil d'administration) dont on participe. Les participants à ces instances mettent cependant tous en avant le poids écrasant de la personnalité de l'ancien DG qui ne laissait place, selon eux, à aucune discussion possible. Voici la description que donne le directeur administratif et financier du « comité de direction » hebdomadaire du lundi après-midi auquel il participait.

---

<sup>432</sup> L'arrivée d'un nouveau directeur général en janvier 2007 s'est accompagnée de la cessation très rapide de toute collaboration avec les « consultants » qui travaillaient jusqu'alors dans l'entreprise.

<sup>433</sup> Pour justifier ses propres décisions d'embauche statutaire et de récompense salariale annuelle de « ses » cadres, l'ancien DG avait l'habitude de recourir à un consultant spécialisé dans l'observation et l'interprétation des gestes (<http://www.lignedeforce.com/origine2.htm>) à qui il demandait de recevoir personnellement chacun des membres de l'encadrement. En se basant notamment sur la démarche, sur la position des mains, ou encore sur les mouvements du corps lors d'une conversation d'un quart d'heure, le consultant dressait un portrait psychologique du cadre et jugeait de son aptitude professionnelle en une page dactylographiée. Remis au DG, ce document servait de justification aux récompenses ou aux sanctions qu'il attribuait. Or tous les cadres ne recevaient pas copie de ce jugement extérieur sur leur personnalité. La diffusion de ce document représentait alors un bon indicateur du degré de ressources relationnelles possédées par chaque cadre ainsi que de son intégration professionnelle dans l'encadrement.

« - En général, le DG arrive. Il sort un dictionnaire, soit il sort son cahier et tout un tas de courrier. Il distribue. Il distribue tout, si tu veux. Il distribue des courriers, des engueulades, des vérités, des contrevérités, il y a un certain nombre de points et puis en général, il n'y a pas de discussion, et puis ça se termine. Je t'ai fait un bref résumé. Et alors, de temps en temps, il y a B. M. [l'ancien DRHS] qui met un euro dans la machine. Ils s'engueulent, ou alors maintenant que leur problème est réglé, ils s'embrassent sur la bouche ! [...] C'est quasiment un monologue, à 95%... On arrive quand même à dire peut-être : « bonjour » et « au revoir ! » [...] De toute façon, même s'il laisse l'occasion, ça ne sert à rien. Donc ce n'est pas la peine de prendre la parole en sachant que ça ne changera rien à ce qu'il a décidé ! Ça ne peut que mettre ou jeter de l'huile sur le feu et créer des polémiques inutiles. Ça passe, et puis après on continue à vaquer !

- C'est un habillage d'une décision qui est prise dans un boudoir?

- Voilà ! Exactement ! » (L. P., directeur administratif et financier)

#### 4. Efficace, l'organisation ?

Au niveau opérationnel, comme cela a déjà été évoqué, ces choix organisationnels ont induit des difficultés techniques importantes pour les agents. Plus encore, leur exclusion systématique du processus décisionnel et l'absence de lisibilité des choix opérés ont produit des effets opposés à ceux qui étaient pourtant attendus par ses promoteurs. Alors que « *la responsabilité de projet pour chacun est la cible visée*<sup>434</sup> », la dépossession de la maîtrise et du devenir de son outil de travail produit déresponsabilisation et démotivation chez les agents. En outre, il renforce un sentiment d'extériorité à son travail qui va à l'encontre de la tradition d'attachement historique des agents à leur entreprise, mais qui limite également l'adhésion au changement, recherchée par la direction. « *Il ne faut pas s'étonner que les gens ne soient plus motivés !* » ponctue ainsi le secrétaire général de la CGT.

« *Cet outil [le nouveau logiciel de facturation], je l'ai eu de force. On ne m'a pas demandé quoi que ce soit. Si j'avais eu mon ancien responsable, entre guillemets, on en aurait parlé tous les deux. On l'avait fait pour l'ancien système. Puisque lui, il ne touchait pas à la facturation. Donc, c'était moi. Il m'avait demandé ce que je voulais, comment je le voulais, qu'est-ce qu'il fallait. [...] Il y a certaines choses qui doivent être sur la facture. [...] Maintenant, puisque tout le monde est capable de faire n'importe quoi, ils n'ont qu'à se débrouiller de ce côté-là ! Sinon, ils n'ont qu'à venir me demander quand ils en ont besoin ! Ils ont mis en application la facturation sans me demander quoi que ce soit ! [...]*

*Donc je suis revenu ici, et j'ai vu qu'avec le super logiciel qui était en place, rien que la première chose que j'ai vu, sans regarder le détail, j'ai vu que même en pliant la facture, ça ne rentrait pas dans les enveloppes fenêtre ! Les enveloppes fenêtre, c'est standard... Alors j'ai eu des doutes. Quand j'ai regardé comment c'était fichu, j'ai dit que je n'étais pas d'accord sur pas mal de points. On a toujours donné raison au logiciel ! Il fallait que ce soit moi qui m'adapte... » (V. C., agent comptable)*

---

<sup>434</sup> Peu avant la réorganisation du service informatique de Gaz de Bordeaux suite à l'externalisation de l'activité, l'ancien DG adressait un courriel à l'ensemble des membres de ce service auquel il joignait un « *pensum* » (selon sa propre formule) intitulé « Un homme, un projet, dans une organisation au service de ses clients » d'où la phrase citée est extraite.

Le 15 juin 2007, les représentants syndicaux CGT obtenaient de la direction générale la tenue d'une réunion extraordinaire portant sur les difficultés professionnelles très importantes que rencontraient les agents responsables de la facturation des clients professionnels (« grands comptes ») à la suite de l'introduction de ce nouveau logiciel de facturation. L'intégralité des agents du service (mais pas leur hiérarchie directe ni la direction commerciale), trois représentants CGT, le chef du personnel et le secrétaire général (ainsi que nous-mêmes en qualité d'observateur) y ont assisté. Selon les termes du compte-rendu de la réunion :

« Le logiciel a été imposé aux agents malgré l'avis très défavorable qu'avaient porté dessus un groupe de travail tant les agents de GDB [...] que des intervenants [extérieurs]. [...] Le Directeur Client est au courant de toutes les difficultés rencontrées par les agents et [a déclaré] qu'il *“portait [le logiciel] sur ses épaules et qu'il endossait toutes les responsabilités qui incombent à sa fonction”* ». [...] Les agents se plaignent de ne pas avoir de référent hiérarchique identifié et compétent ».

Qu'en outre, « le choix [du logiciel] avait été pris malgré le résultat “catastrophique” de la seule simulation de facturation effectuée avant la “bascule” » et que « c'est un important manque à gagner pour l'entreprise qui résulte directement des difficultés de facturation. Une estimation en cours évalue à 22 millions d'euros la perte financière pour GDB entre l'exercice passé et en cours (à volume de gaz vendus inchangé).

[De plus, les agents ont] dû attendre deux mois avant de pouvoir suivre une première formation au logiciel. Ils déplorent en outre le fait qu'aucun manuel d'utilisation ne soit disponible et que les techniciens de la société ne répondent jamais à leurs questions d'utilisateur ni n'honorent leur rendez-vous.

[Enfin] les agents refusent la seule réponse donnée par leur hiérarchie pour résoudre leurs difficultés et rattraper le retard accumulé : travailler les jours de J5 et faire des heures supplémentaires ».

Au terme de la réunion, après qu'un élu CGT ait comparé *« la situation [...] des agents [du service facturation] à celle de soudeurs envoyés au travail sans leur “bouteille”* », l'arrêt de la facturation est la seule solution possible préconisée par les agents. Sur ce *« dossier »*, comme dans d'autres activités, le secrétaire général rappelle alors que, suite au départ de l'ancien DG, *« GDB est cependant capable de “faire machine arrière”* ».

Comme l'illustre cet épisode, les agents sont alors de plus en plus sommés d'arbitrer individuellement entre la qualité et la quantité. Les contradictions, souvent mal vécues, que les choix organisationnels occasionnent chez eux, témoignent en creux d'une volonté toujours présente de « bien faire » et de « prouver », à la fois à sa hiérarchie mais également à soi-même, qu'on est « à la hauteur ».

*« Dès qu'on a commencé à avoir moins d'activité en interne, dans l'atelier, et plus à l'extérieur, on n'avait plus la même vie en interne. On se voyait moins et on a pris les activités comme un boomerang ! Ce qu'on voulait faire avant tout, c'était faire nos preuves, aussi bien nous, à l'encadrement, et eux, à la réalisation, et on a perdu en qualité de travail pour pouvoir réaliser la totalité de ces chantiers.*

*Jamais avant ça ne se faisait qu'un soudeur quitte un chantier, et puis même, c'est anormal ! Tu perds en qualité de travail, tu perds même en organisation. C'est plus compliqué. Jamais, un soudeur ne quittait un chantier pour aller faire un autre chantier. Il prenait son chantier du début à la fin »* (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).

Quel que soit le secteur d'activité, l'urgence devient alors l'horizon de travail quotidien des agents de GDB<sup>435</sup>. Et le resserrement des contraintes productives engendre alors paradoxalement plus de dysfonctionnements qu'il ne permet d'augmenter la productivité globale, faute d'une organisation efficace de l'activité.

*« Je te dis, il faut trois mois pour former quelqu'un [à « l'accueil clientèle »]. Et comme ceux qui forment, ils travaillent aussi, donc il n'y a pas de formation suffisante. Il y en a qui ont été lâchés sur le terrain. Donc automatiquement, qu'est-ce que tu fais ? Tu te génères du dysfonctionnement ! [...] Donc les clients râlent, donc ils font des appels téléphoniques, ce qui nous surcharge les appels entrants ! Et c'est comme ça qu'on fait nous-mêmes des dysfonctionnements qui nous font une charge supplémentaire. [...] »*

*« Avant, tu avais beaucoup moins d'appels téléphoniques parce que le boulot était bien fait, on avait un suivi. Tandis que là, maintenant, c'est tellement dilué sur tout le monde que plus personne ne se sent responsable ! » (R. G., secrétaire général CGT)*

Dès lors que la qualité du travail se dégrade à mesure que prime l'efficacité gestionnaire et que la situation favorable de l'entreprise dans son secteur d'activité permet toujours à l'organisation d'absorber les résultats parfois contradictoires des choix de modernisation opérés, ceux qui sont promus deviennent ceux qui jouent le jeu, notamment relationnel. Or, précisément parce qu'ils sont sélectionnés, ce sont les moins aptes à transformer l'économie générale du système. Et ce raisonnement vaut du bas au plus haut de l'échelle hiérarchique.

*« Parce qu'ils s'appuient davantage sur un tissu relationnel pour garder leur pouvoir et avoir leur petite augmentation que sur des objectifs globaux de performance qui fait que tu es pérenne sur le temps. À partir de là, tu t'appuies sur des gens qui n'ont pas des objectifs de métiers, mais au bout d'un moment, il y a inadéquation entre performance et puis profil. On y est. C'est-à-dire que tu proposes à des gens certaines tâches, tu donnes des responsabilités à certaines personnes, tu t'assures qu'ils sont toujours à tes côtés, tu prends des prestataires extérieurs et tu fais un truc qui tourne. C'est du palliatif - correctif mais il n'y a pas de projection à deux ou trois ans, pas de choses carrées, pas de trucs comme ça, ça n'existe pas ! » (B. G., informaticien)*

Au final, l'aisance financière de cette entreprise inscrite dans une niche commerciale, le confort d'un statut professionnel, l'aspect bureaucratique de son fonctionnement, la prédominance des rapports de pouvoir et des logiques d'allégeance personnelle entre ses membres, plus que caractérisant des freins au changement, sont autant d'éléments qui concourent à faire fonctionner l'organisation selon un mode sous-optimal. *« Moi, je me positionne comme dans une entreprise semi-publique où je finis, malgré vingt-quatre ans de privé, par prendre tout ce que je peux prendre. Parce qu'ils nous y poussent. Qu'on travaille ou qu'on ne travaille pas, la résultante est la même !<sup>436</sup> »* résume cet agent d'accueil. Sous-utilisés ou mal utilisés, de nombreux agents ne cessent au contraire de plaider en faveur d'un véritable changement censé leur donner les moyens de se mettre au service d'une entreprise qui saura reconnaître en chacun d'eux de véritables collaborateurs. Car, comme le répète régulièrement ce même agent, *« il y aurait tant de choses à faire ici ! »*

---

<sup>435</sup> « À GDB, tu t'auto-formes ! Personne ne sait vraiment ce que tu fais vraiment. Alors ça peut donner des situations cocasses ! Là, en rentrant du Fongecif, c'est une intérimaire qui m'a formé au nouveau logiciel ! » (entretien avec J. C., agent d'accueil).

<sup>436</sup> Entretien avec M. V., agent d'accueil.



## Conclusion

À partir du changement de statut de l'entreprise, les modernisateurs ont cherché à adapter les structures de l'entreprise à un environnement sans cesse plus concurrentiel en poursuivant l'objectif, identique depuis les travaux de C. Taylor (1903, 1911), de réduire l'incertitude (Perrow, 1991). C'est ce qu'énonce solennellement l'ancien directeur général en revenant sur son action à la tête de l'entreprise au cours des dix-sept années écoulées : « *J'ai souhaité réduire l'incertitude* », ou encore, plus loin dans l'entretien, « *la finalité, essentiellement, c'est de réduire les incertitudes* ». L'objectif poursuivi était de substituer une « logique d'entreprise » (Wieviorka et Trinh, 1989) moderne au mode de fonctionnement politico-administratif d'une régie vieille de plus de soixante-dix ans. Des transformations importantes dans l'organisation et la gestion du travail se sont alors succédées. La généralisation de la comptabilité analytique, le développement des outils communicationnels modernes, ou encore celui de la polyvalence ont alors été autant d'étapes<sup>437</sup> déterminantes qui ont contribué à rendre l'activité à la fois plus commerciale, mais aussi plus complexe. En outre, elles ont permis de préparer ce que le directeur des services techniques a appelé « *la seconde phase* » du changement : le recentrage du périmètre des activités statutaires sur le « cœur de métier » et le choix du recours à la sous-traitance.

Comme ailleurs, souplesse et flexibilité sont alors devenues les maîtres-mots d'une modernisation qui empruntait la voie du « faire faire », déjà ouverte par EDF et GDF. Le contexte particulier de l'entreprise explique cependant le rythme plus lent des transformations à l'œuvre. La réalité des rapports de forces internes, surdéterminés par la poursuite d'intérêts particuliers, a alors produit une situation aux résultats parfois contradictoires au regard des motivations déclarées. Volonté de durer et conservation des acquis sont les autres faces, dissimulées mais toujours agissantes, qui éclairent les stratégies des acteurs au-delà, ou en deçà, des objectifs poursuivis et des réalisations affichées. La modernisation des structures de l'entreprise est allée de pair avec la recherche d'une mobilisation du personnel d'autant plus indispensable à son succès que les changements envisagés étaient de grande ampleur. C'est pourquoi les « modernisateurs » ont cherché à « *influer sur l'inertie interne, sur la manière de travailler, de se comporter, sur les mentalités* »<sup>438</sup>. Changer, mais aussi résister, nécessitait alors de convaincre, quitte à emprunter les voies de la menace, réelle ou fictive.

Plus qu'ailleurs, peut-être, l'opacité des véritables déterminants de l'action et l'exclusion des agents d'authentiques processus de participation au changement ont créé les

---

<sup>437</sup> Un document de travail de la direction, précisant « les contraintes » que son action modernisatrice rencontre dans le cadre particulier de Gaz de Bordeaux, éclaire la stratégie par étapes qu'elle a adoptée : « [Les contraintes] résultent essentiellement d'une insuffisance de réactivité due à des paramètres particuliers : processus décisionnel soumis à un formalisme obsolète ; freins culturels encore pesants ; visions antagonistes sur l'évolution de la Société et de son environnement ; rapports de force complexes et dépendant pour partie d'influences extérieures (politiques notamment). D'où, la nécessité, **plus qu'ailleurs**, de conduire le changement par étapes et dans la concertation. Et, la nécessité, **comme ailleurs**, d'assurer au préalable la mise à niveau des outils, la définition de l'organisation et des missions, l'accompagnement pédagogique, voire psychologique, des personnels (outils, métiers, comportements) », in « Réunion de travail du 19/07/2000. Accueil des clients à Gaz de Bordeaux », document de travail de la direction générale, p. 2 (en gras dans le texte).

<sup>438</sup> Ainsi s'exprime un haut dirigeant d'EDF cité par M. Wieviorka et S. Trinh in Wieviorka M., Trinh S., *op. cit.*, p. 209.

conditions d'une défiance à l'encontre de ses promoteurs et d'une démobilitation générale. Car la décentralisation toujours plus poussée de la responsabilisation des agents exige de les associer aux changements et aux études, tant en amont (phase préparatoire de construction) qu'en aval (phase de restitution des résultats). Le nouveau régime de mobilisation prônée par la direction n'aurait donc d'abord agi sur le ressort de la participation que pour mieux rationaliser les activités et les collectifs de travail. Au bout du compte, ne resterait-il « *plus guère qu'un vernis de participation chargé de mobiliser les hommes, comme le préconisait Taylor qui parlait de "coopération amicale" entre ouvriers et directions* »<sup>439</sup> »

Malgré les promesses de développement et de diversification des activités formulées par la direction au moment du changement de statut de l'entreprise – et renouvelées depuis –, c'est l'objectif gestionnaire de réduction des coûts qui a orienté la stratégie de profit<sup>440</sup> des modernisateurs tout au long de la période d'existence de la SEM. Et ce sont d'abord les résultats de cette « politique » de direction qui font craindre aux agents l'ouverture totale du marché de l'énergie à la concurrence.

*« On ne fait rien de plus aujourd'hui qu'on ne faisait, il y a quinze ans. On ne s'est pas diversifié, on n'a rien appris ! Au contraire ! On n'a fait que fuir l'emploi et les activités au profit d'une gestion strictement financière qui a permis, après récupération de l'outil de la gestion, de contrôler un peu mieux les finances et de dégager plus de bénéfices. Mais pas pour notre développement »* (T. R., responsable syndical CGT).

Sous la pression de contraintes productives sans cesse plus étroites, l'urgence est devenue l'horizon quotidien du travail des agents. Renvoyés à eux-mêmes, ils doivent arbitrer entre qualité du travail et respect des objectifs productifs imposés au risque de vivre des contradictions entre poursuite d'intérêts individuels et défense statutaire. Et même si l'entreprise d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle d'hier, il serait néanmoins faux de croire qu'un nouvel état s'est substitué à un état antérieur. Plus justement, la situation décrite est celle d'un mouvement dans lequel l'état initial a disparu sans pour autant qu'un état différent s'y soit parfaitement substitué. À Gaz de Bordeaux, les nouvelles organisations du travail et ses exigences ne se substituent donc pas aux anciennes, mais s'y ajoutent. D'où le sentiment des agents de devoir faire face à un empilement de contraintes, « *à une nouvelle bureaucratie* » tout aussi improductive. Malgré les efforts continus des modernisateurs visant à rationaliser les activités et à réduire les incertitudes, personne dans l'entreprise ne dispose des savoirs suffisants pour traiter l'ensemble des situations de travail rencontrées et aucun poste de travail ne correspond parfaitement à la nature des tâches à réaliser. Dès lors, le seul moyen efficace de traitement de ces circonstances passe alors par la coopération entre collègues et implique les premiers niveaux de la hiérarchie.

---

<sup>439</sup> Durand J.-P., « Travail contre technologie », in Durand J.-P., Merrien F.-X. (sous la dir.de.), *Sortie de siècle. La France en mutation*, Paris, Vigot, 1991, p. 72.

<sup>440</sup> R. Boyer et M. Freyssenet identifient six sources fondamentales de profit pour une entreprise : le volume, la qualité, la diversité, la flexibilité, l'innovation et la réduction permanente des coûts (Boyer et Freyssenet, 2000).



## Chapitre 4

### Les collectifs de travail entre décomposition et recomposition

#### *Introduction*

Lorsque la nouvelle direction prend les rênes de l'entreprise en 1991, son objectif est de gagner la bataille concurrentielle en cherchant à produire plus, mieux, et à moindre coût. Dans cette perspective qualifiée de « *stratégique* », les modernisateurs vont multiplier les appels à la mobilisation générale afin de favoriser l'implication individuelle du personnel. Ils attendent de chaque agent qu'il communique plus efficacement, s'engage plus profondément et innove plus intensément. Ce dernier doit également faire preuve de plus d'autodiscipline et d'un sens plus poussé de responsabilité. Autant de points d'appui à l'émergence d'une nouvelle « *culture de progrès* » dans le cadre d'une « *démarche d'amélioration continue* » qui doit se substituer à l'ancienne culture de la régie, synonyme de lourdeurs bureaucratiques et d'atavisme familial.

Sur le plan de l'organisation du travail, la recherche d'efficacité gestionnaire s'est traduite par une mise en cause générale, et permanente, des distinctions fonctionnelles entre ateliers, services et métiers auparavant distincts. Les modernisateurs ont alors réformé les structures de l'entreprise au nom d'un projet d'entreprise destiné à concilier, dans un même mouvement, les aspirations des agents et les objectifs de l'entreprise. Une logique « gagnant – gagnant » devait accompagner la nouvelle orientation commerciale de Gaz de Bordeaux adoptée par ses actionnaires. À suivre ces discours, la résistance des salariés n'aurait plus de raison d'être, faute d'objet. Pourtant, à y regarder de plus près, les déclarations incantatoires ne sauraient masquer des logiques de rationalisation de l'appareil productif et des comportements tant individuels que collectifs qui ne sont pas sans rappeler de vieux schémas que l'on aurait pu croire dépassés. Car l'innovation ne se situe pas là où les promoteurs de la « réforme » et de la modernisation de l'entreprise l'annonçaient : elle se situe au contraire dans la (ré-)invention de nouvelles formes de résistance individuelle et collective, et d'appropriation du travail, adaptées aux nouvelles contraintes productives.

En effet, c'est toute l'ambivalence de la nature des changements à l'œuvre qui est ici en jeu : d'un côté, un encouragement à la participation à travers la reconnaissance de nouvelles compétences et de pratiques autrefois clandestines qui concourent à l'amélioration continue de l'organisation ; de l'autre, le développement de nouvelles contraintes productives qui se surajoutent aux plus anciennes et qui individualisent les contributions de chaque collaborateur en le rendant directement responsable de sa performance. Le droit à l'erreur diminue donc au moment où sont promus les principes d'autonomie et de responsabilité. Face à de telles orientations contradictoires qui sont loin de faire l'objet d'une adhésion spontanée, les différentes catégories d'acteurs présents dans l'entreprise développent des logiques d'action et des stratégies qui leur sont propres, oscillant entre résistance et consentement. Comme G. Rot l'a montré dans les ateliers de fabrication d'un grand constructeur automobile (Rot, 2000), l'introduction de nouveaux outils de gestion de la main d'œuvre montre « *que l'autonomie du groupe ouvrier, sa capacité de résistance et de transformation de l'outil*

*demeurent*<sup>441</sup> ». Il y a donc « restriction » mais aussi « résurgence » de la résistance ouvrière à la rationalisation : ses formes traditionnelles d'expression se déplacent ; elles ne disparaissent pas. Et ce qui est valable pour ceux qui disposent de peu de ressources d'action l'est également pour ceux qui se situent au-dessus dans l'échelle hiérarchique.

Ce n'est qu'au prix de tels questionnements que l'écheveau des changements organisationnels peut être démêlé dans toute sa complexité et sa dynamique. Car, comme l'écrit G. Rot : « *Une chose est d'identifier la nature des processus de modernisation à l'œuvre dans une grande entreprise, une autre est d'identifier les réactions qu'ils génèrent auprès de ceux qui les subissent... ou qui en bénéficient. Méconnaître ce second aspect reviendrait à occulter une partie de la portée des modes de gouvernance de l'entreprise*<sup>442</sup> ». Plus encore, une telle perspective permet d'élargir le regard porté par la sociologie du travail sur les situations de travail contemporaines qui reste principalement rivé « *sur un panorama composé de conditions de travail dégradées, d'une condition salariale précarisée et d'un syndicalisme affaibli et en crise*<sup>443</sup> », quand ce dernier n'est pas jugé inadapté voire anachronique. De la description de ces trois aspects qui feraient système et s'autoalimenteraient, ressort l'image de « mondes du travail<sup>444</sup> » placés sous le joug d'un management omnipotent qui aurait dissous les anciens collectifs de travail et annihilé toute capacité d'agir collective et de coopération pour ne laisser que « *des individus souffrants [et] des collectifs de travail atomisés ou encore absorbés au sein de nouvelles configurations organisationnelles*<sup>445</sup> ».

Les résultats de nos propres observations à Gaz de Bordeaux montrent, au contraire, que malgré le perfectionnement des dispositifs de contrôle organisationnel et de disciplinarisation de la main d'œuvre, « les formes d'appropriation / résistance » (Rot, 2000) au travail se transforment et restent centrales, tant dans les processus de construction de la subjectivité, qui doit alors « *être comprise comme consubstantielle à la relation de travail*<sup>446</sup> », qu'au niveau de l'efficacité productive en nourrissant des processus de « régulations autonomes » (Roy, 1952, 2006 ; Reynaud, 1989). C'est donc l'ensemble des formes des résistances au travail, à la fois explicitement conflictuelles<sup>447</sup> mais aussi informellement résistantes à l'ordre productif, qui constitue la conflictualité sociale<sup>448</sup>.

---

<sup>441</sup> Bernoux P., « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 2002/1, vol. 57, p. 87.

<sup>442</sup> Rot G., « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence », *Permanence et mutation des organisations. Actes du colloque GREPO, numéro spécial de la revue Travail, emploi, formation*, Bruxelles, 2000, n° 1-2, p. 14.

<sup>443</sup> Bouquin S. (sous la dir. de), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, p. 12.

<sup>444</sup> Nous faisons ici référence à la revue au titre éponyme dont l'approche, sous la plume de son directeur de publication, peut être résumée par la volonté de « *se centrer sur le thème du travail sans se laisser enfermer par lui* », in Bouquin S., « Un chantier permanent », *Éditorial, Les mondes du travail*, 2006, n° 1, p. 3.

<sup>445</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 9.

<sup>446</sup> *Ibid.*, p. 22.

<sup>447</sup> Que nous aborderons en détail dans les chapitres suivants consacrés aux évolutions des relations professionnelles et des formes de mobilisation collective.

<sup>448</sup> L'idée de « conflit » recouvre deux idées fondamentales : celle d'une incompatibilité (d'objectifs, d'intérêts, de sentiments) et celle d'une opposition et d'un antagonisme plus ou moins ouverts (Denis, 2005). Il est par ailleurs fréquent d'associer « conflit » et « grève », cette dernière n'étant jamais que la forme institutionnalisée et réglementaire du conflit collectif du travail. Une telle association tient à la fois aux nécessités juridiques de codifier et de réglementer le caractère inévitablement conflictuel de la relation de travail subordonnée (le Livre V du Code du travail est intitulé « les conflits du travail »), mais aussi aux volontés de crédibilité des organismes publics de statistiques qui, en se basant sur cette définition, ne décomptent jamais que les arrêts de travail de plus de vingt-quatre heures lorsqu'ils disent compter l'ensemble des conflits au travail. La réalité de ces derniers est pourtant beaucoup plus large et doit inclure des formes d'action jusqu'alors non répertoriées telles que les

Considérer les résistances au travail comme un aspect des conduites sociales permet dès lors « *d'analyser sociologiquement le rapport au travail, tant sur le plan subjectif qu'au niveau des pratiques sociales. Ceci permet d'articuler l'analyse du travail en train de se faire avec celle de l'action collective, comme des réalités enchevêtrées au lieu d'être traitées de manière dissociée et autorise enfin à analyser les racines sociales de l'action collective, ses conditions d'émergence comme ses modes d'expression masqués ou informels*<sup>449</sup> ».

## I. Les visages de la résistance au travail

Nous avons décrit dans les chapitres précédents les voies de la modernisation que Gaz de Bordeaux a empruntées à partir de son changement de statut de 1991. Il s'agissait pour la nouvelle équipe dirigeante d'imposer une « logique d'entreprise » (Wieviorka et Trinh, 1989) dans le fonctionnement des structures de l'entreprise mais aussi dans les représentations et les mentalités des agents. Les efforts permanents de rationalisation et de contrôle<sup>450</sup> ont alors redéfini le contexte contraignant dans lequel s'inscrit et se réalise l'activité de travail. Cette action modernisatrice s'est notamment engagée dans trois directions en cherchant à réduire les marges d'action des agents en transformant leur rapport à l'espace, au temps et à la technique. Mais ces derniers n'ont cependant cessé d'essayer d'échapper à la logique de l'employeur en (ré-)inventant de nouvelles formes de résistance au travail, qui ont alimenté en retour la multiplication des dispositifs disciplinaires et (ré-)organisateur. Avant de « décrypter » (Denis, 2005) les formes de résistance à Gaz de Bordeaux, il convient cependant de rappeler les raisons principales de la marginalité de la question, tant du point de vue des chercheurs que de celui du management et des agents eux-mêmes.

### 1. Une question marginale ?

La marginalité de la question des résistances au travail tient à deux principales raisons. La première est le constat du déclin régulier du conflit industriel depuis les années 1970 et la crise d'accumulation du capital qui a imposé une réorganisation de la production à l'échelle mondiale. La seconde tient au fait que ces résistances passent en quelque sorte inaperçues car elles ne sont pas reconnues ni revendiquées en tant que telles.

---

manifestations, les pétitions, les grèves perlées ou du zèle, etc., comme le montre par exemple les efforts entrepris en ce sens par l'enquête *Réponse* produite par la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (Dares). Et même si le conflit déborde aujourd'hui largement le cadre des relations de travail et met aux prises sur des scènes variées des acteurs également diversifiés, à tel point que G. Groux le qualifie de polysémique, polycénique et de polymorphe (Groux, 1998), il ne sera jamais envisagé ici que comme conflit *au* travail tel qu'il se déploie à Gaz de Bordeaux. Mais c'est aussi à une réflexion plus générale sur la centralité persistante du conflit *du* travail dans les mécanismes de domination sociale et d'exploitation économique que ce travail invite. En effet, les relations de travail ne cessent pas d'alimenter les grandes divisions du corps social en général et de renvoyer aux rapports de pouvoir qui le structure.

<sup>449</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 12-13.

<sup>450</sup> Nous entendons par contrôle, à la suite de P. Zarifian, « *le processus de prescription d'objectifs, de cadrage procédural des activités, et d'appréciation des résultats, processus qui place le salarié sous une tension permanente : celle d'avoir à rendre des comptes périodiquement à sa hiérarchie et à justifier le niveau de réalisation des objectifs. Cette pression est présente à son esprit en permanence, dans le quotidien de ses actes* », in Zarifian P., « Tensions et esprit de révolte dans les entreprises de service », in Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005, p. 171-193.

Par l'effet conjugué de la menace d'un chômage de masse<sup>451</sup>, de la faiblesse des syndicats de plus en plus désertés, du développement des nouvelles technologies de surveillance et de traçabilité, de l'évolution de la nature et de la forme du salariat, discipline et consentement s'imposent désormais aux salariés. Ce resserrement des contraintes productives se nourrit, tout en l'alimentant, de l'éclatement des collectifs de travail sous l'effet du management, de la mise en concurrence des salariés entre eux et de l'achat de la loyauté contre des promesses de promotion professionnelle. Comme le résume S. Bouquin, « *les régimes de mobilisation au travail ont réduit les espaces d'autonomie ; la culture d'entreprise, la prescription néotaylorienne de la subjectivité et le management de l'émotionnel ont enfermé les salariés dans une cage de fer*<sup>452</sup> ».

D'autre part, les conduites informelles de résistance (telles que le freinage, la rétention d'information, les phénomènes « *d'output restriction* » (D. Roy, 2006), c'est-à-dire le fait de ne pas atteindre le quota ou de « tirer au flanc » de manière sélective, l'accumulation de pièces de réserve pour retrouver du temps pour soi ou encore faire le fou pour ne pas le devenir soi-même) demeurent généralement inaperçues du fait que seules les conduites ouvertement contestataires de l'ordre de production (essentiellement l'arrêt de travail) sont comptabilisées par les directions d'entreprise (et acceptées par les organisations syndicales qui en font le baromètre de leur efficacité revendicative). Le management aura ainsi tendance à en relativiser la signification et à en minorer l'impact, sauf à reconnaître l'existence d'un problème ou d'un dysfonctionnement. Enfin, le caractère informel, souvent clandestin ou encore anonyme de ces conduites sociales permet aussi à leurs auteurs de se protéger d'éventuelles sanctions. Le caractère stratégiquement, et nécessairement, invisible ou transparent de ces conduites les rend alors d'autant plus difficiles à saisir<sup>453</sup>.

Au final, le travail salarié ne saurait être enfermé dans une « cage de fer » qui verrait des individus se débattre avec plus ou moins de capacités et de bonheur, mais jamais s'en échapper. En effet, faire du travail salarié « *une condition sociale "moniste" (serfs, esclaves avec des rapports dominants-dominés de codépendance)*<sup>454</sup> » interdit de le penser dialectiquement comme une relation dynamique. En outre, à défaut de reconnaître les résistances au travail, « *peu de choses seraient encore fonctionnelles ou efficaces dans le travail*<sup>455</sup> ». C'est donc à une sociologie de la contradiction et non de la domination<sup>456</sup> que

---

<sup>451</sup> Voir notamment à ce sujet *Le chômage a une histoire*, film documentaire en deux volets de G. Balbastre, Points du Jour Production, 2001.

<sup>452</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 10.

<sup>453</sup> À ce point, révéler l'indiscipline et l'insubordination ne serait-il pas « trahir » les agents que nous avons observés – et dont nous avons été – et ainsi « faire le jeu » d'une direction toujours préoccupée par le renforcement des dispositifs de contrôle ? Nous répondons par la négative en affirmant, à la suite de S. Bouquin, que « *dévoiler l'existence de résistances va interpeller l'ordre symbolique du travail avant d'informer une direction sur les nouvelles techniques de perruque ou de freinage* » (Bouquin 2009). En effet, nous avons pu observer combien la direction de Gaz de Bordeaux était bien informée et disposait d'un système de récolte d'informations efficace et étendu, condition d'ailleurs essentielle au maintien de son pouvoir dans l'organisation. Dès lors, le dévoilement des pratiques clandestines ne ferait tout au plus que réactualiser les dispositifs de contrôle et d'évaluation déjà existants auxquels ne manqueraient pas de répondre de nouvelles pratiques décentrant l'efficacité et détournant la pression productive.

<sup>454</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 29-30.

<sup>455</sup> *Ibid.*, p. 44.

<sup>456</sup> Dès lors que « *la liberté de jeux laissée aux agents est la condition de leur contribution à leur propre exploitation* » (Bourdieu, 1997), la reconnaissance symbolique que cherchent les individus au travail ne contribue jamais qu'à mieux tirer profit de leur effort en les en dépossédant partiellement. L'individu reste ainsi prisonnier de la « cage de fer », écrasé par une domination qu'il contribue à reproduire inconsciemment. Pour P. Bourdieu, seule la réflexivité scientifique permettrait alors de sortir de l'enfermement de la domination et la

nous invitons ici le lecteur. En effet, l'analyse des logiques de domination (et du consentement) ne peut être posée dans sa complétude heuristique qu'en prenant en compte les modes de résistance à celles-ci, à la fois explicites mais aussi informels ou cachés, qui, en agissant, déjouent les premières qui se transforment à leur tour sans jamais revenir au *statut quo ante*. C'est ainsi qu'il est paradoxalement possible d'étayer la permanence de formes d'opposition latentes, de freinages, d'ambiances peu favorables au travail à l'aune des réaménagements incessants des dispositifs d'encadrement et de domination.

## 2. Les lieux d'appropriation – résistance au travail : rester maître à bord

Dans ses travaux sur les institutions totales, E. Goffman a mis en évidence, dans les organisations les plus réglementées et contrôlées que sont les asiles psychiatriques, la permanence d'espaces de liberté qui sont exploités par les acteurs dans le sens d'une autogestion clandestine (Goffman, 1968). Il s'agit de la thématique développée autour de sa théorie de « l'adaptation secondaire<sup>457</sup> ». Transposée de l'univers du reclus à celui du travail, elle se concrétise par l'existence d'une vie plus ou moins clandestine qui permet aux acteurs sociaux de résister aux normes productives et d'en contrebalancer les effets contraignants en créant des espaces d'autonomie et de liberté. En se (ré-)appropriant espaces et temps de travail, uniformément prescrits par le pouvoir hiérarchique dans une perspective avant tout rentabiliste, ils s'affirment à la fois individuellement mais aussi collectivement.

### *L'appropriation de l'espace*

En septembre 2005, Gaz de Bordeaux déménage de siège social. L'entreprise quitte alors un édifice construit dans les années 1930 et classé « monument historique » pour un nouvel immeuble situé en périphérie de la ville qui fera « *gagner du temps, améliorer nos services*<sup>458</sup> », affirme son ancien directeur général. Cette opération a alors représenté le principal défi de l'entreprise pour l'exercice 2004-2005 et a concentré l'essentiel de l'énergie de la direction au cours des mois qui précéderent l'emménagement<sup>459</sup>. Bien que l'installation

---

résistance serait d'abord intellectuelle. Selon cette approche, ce sont les mécanismes de la reproduction qui sont analysés mais non ceux de transition d'une époque historique à la suivante. Ce système d'explication sociologique ne permet donc que difficilement de penser le changement et l'évolution de notre point de vue.

<sup>457</sup> « Dans notre type de société, lorsqu'un individu collabore à une organisation en participant à une activité demandée dans les conditions requises, sous l'impulsion des motivations courantes telles que la recherche du bien-être qu'offre l'institution, l'énergie que procurent stimulants et valeurs associées et la crainte de sanctions prévues, il se transforme en collaborateur et il devient un membre normal, programmé ou incorporé. [...] Nous dirons dans ce cas qu'il y a de la part de l'individu adaptation primaire (primary adjustment) à l'organisation, en négligeant le fait qu'il serait aussi juste de parler de l'adaptation primaire de l'organisation à l'individu. J'ai fabriqué cette expression assez barbare pour en introduire une seconde, celle d'adaptation secondaire (secondary adjustment) qui caractérise toute disposition habituelle permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus, ou de parvenir à des fins illicites (ou les deux à la fois) et de tourner ainsi les prétentions de l'organisation relatives à ce qu'il devrait faire ou recevoir, et partant à ce qu'il devrait être. Les adaptations secondaires représentent pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle du personnage que l'institution lui assigne tout naturellement » in, Goffman E., *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Éd. de Minuit, coll. « Le sens commun », 1968, p. 245, cité par De Coster M., *Sociologie de la liberté*, Bruxelles, De Boeck, 1996, p. 124.

<sup>458</sup> « Gaz de Bordeaux : nouveaux défis, nouveau siège », *Objectif Aquitaine*, septembre 2005, supplément au n° 125, p. 4.

<sup>459</sup> Arrivés dans l'entreprise le 1<sup>er</sup> mars 2005, nous pûmes rapidement mesurer la nature des enjeux qui avait été attachée à cette opération par la direction à quelques mois de l'ouverture totale du marché de l'énergie. Il s'est d'abord agi d'une opération de communication destinée à la fois à promouvoir les intérêts de l'entreprise en externe en publicisant son nom devenu une marque, mais aussi à rechercher l'adhésion et la mobilisation des agents en interne au moment où la nature socio-technique de l'activité se transformait.

dans les nouveaux locaux fut un succès technique au regard des contraintes productives de continuité de service, de nombreux problèmes liés à la réalisation technique de l'ouvrage se manifestèrent rapidement<sup>460</sup>. Mais c'est parce qu'elle fut l'occasion d'observer des processus d'appropriation-résistance « en train de se faire » que l'arrivée des agents dans le nouvel immeuble situé place Ravezies mérite de s'y arrêter ici.

À leur arrivée au matin du 5 septembre 2005, les agents découvrent « leur » bâtiment, « symbole [...] d'une entreprise moderne<sup>461</sup> » « pensé non pour aujourd'hui, mais pour après-demain<sup>462</sup> », qui est d'abord vanté par la direction pour ses qualités de fonctionnalité et de transparence. En effet, faux plafonds et cloisons démontables permettent une modularité des espaces de travail tandis que l'omniprésence des vitres, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'en dehors<sup>463</sup>, permet d'afficher une image d'ouverture. À la veille de la réalisation d'un marché de l'énergie entièrement concurrentiel, « ce siège social, c'est l'entreprise qui se parle et qui parle à ses clients », déclare l'ancien DG avant de poursuivre :

*« Contrairement au précédent, il a été voulu par nous, pour nous. [...] Avec un nouvel outil ouvert sur l'extérieur, transparent, nous montrons clairement ce que nous savons et pouvons faire. C'est un signal fort en direction des forces vives de notre entreprise, nos salariés, qui montre ainsi que Gaz de Bordeaux s'inscrit dans l'avenir. [...] Finalement, je trouve qu'il est l'outil qui correspond à la mission de notre entreprise commerciale et désormais dans la concurrence, ce qui la distingue de manière radicale de l'ancienne régie. Avec ce siège, le personnel de Gaz de Bordeaux a un outil de plus pour assumer ses responsabilités<sup>464</sup> ».*

En outre, un mobilier identique (mêmes tables de travail, mêmes fauteuils, mêmes armoires de rangement, mêmes casiers, mêmes panneaux, même signalétique) habille les bureaux dans un souci d'homogénéisation visuelle et communicationnelle des lieux de travail et de réduction des signes distinctifs entre services et postes de travail. En réalité, un principe hiérarchique est à l'œuvre et commande la distribution de ces signes extérieurs de pouvoir et d'influence. C'est ainsi que les non cadres doivent cohabiter dans des bureaux « open space », aux cloisons parfois vitrées, tandis que les cadres disposent d'un bureau individuel où ils peuvent se replier et se cacher du regard extérieur. De plus, la taille de la pièce et les dimensions de la table de travail qui équipe le bureau de ces derniers sont proportionnelles au rang hiérarchique. La position hiérarchique s'exprime en outre par le choix du mobilier<sup>465</sup>.

---

<sup>460</sup> Nous y avons déjà fait référence dans le chapitre précédent lorsque nous citons les propos du secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux ».

<sup>461</sup> « Gaz de Bordeaux : nouveaux défis, nouveau siège », *Objectif Aquitaine, op. cit.*, p. 4.

<sup>462</sup> *Ibid.*, p. 7 et selon le mot de l'ingénieur en charge du dossier.

<sup>463</sup> La particularité du bâtiment tient à sa façade de verre entièrement éclairée la nuit tombée. Curiosité architecturale pour le noctambule bordelais, la façade de verre se révèle en revanche bien malcommode pour qui travaille derrière. Outre la chaleur étouffante produite par « l'effet loupe » qu'accroît une orientation du bâtiment plein ouest, les agents qui travaillent juste derrière (par ailleurs totalement exposés au regard du public) doivent également composer avec le réfléchissement de la lumière qui, projetée sur les écrans d'ordinateur sur lesquels tous travaillent en permanence, rend leur lecture particulièrement difficile et fatigante. C'est ainsi qu'il était possible de rencontrer des agents travaillant avec des lunettes de soleil et que l'opportunité de poser des stores sur les fenêtres fut l'occasion d'un différend entre des agents préoccupés par des questions pratiques et une direction générale animée par des critères esthétiques.

<sup>464</sup> « Gaz de Bordeaux : nouveaux défis, nouveau siège », *Objectif Aquitaine, op. cit.*, p. 4.

<sup>465</sup> « Parce que, à Gaz de Bordeaux, la première chose que faisait un directeur au chef de service, c'était de choisir son bureau et son mobilier. Et moi j'ai fait l'inverse. J'ai choisi de travailler. J'ai des idées sur l'organisation de mon bureau en communication, parce que je veux une secrétaire, et je veux une porte qui communique avec, après le reste m'est égal » (entretien avec B. M., ancien DRHS).

L'immeuble possédant trois étages, le pouvoir est verticalement réparti. Tandis que le rez-de-chaussée abrite les services d'accueil à la clientèle, mais aussi le bureau du courrier et une partie de l'informatique, le troisième étage est celui de la direction générale et de la présidence, mais aussi celui de la direction des ressources humaines et de la direction administrative et financière. En outre, seuls les directeurs possèdent des tableaux aux murs tandis que les « cadres d'exécution » se contentent d'affiches publicitaires ou historiques. Enfin, et nous ne le mentionnons qu'en raison des arbitrages « *stratégiques* » qu'elles ont nécessités et des enjeux dont nous n'avions alors pas pris la complète mesure<sup>466</sup>, les affectations des places de parking, espaces réservés à ces signes distinctifs qui prolongent le corps que sont les automobiles, reflètent la distribution des pouvoirs dans l'entreprise. Seuls certains cadres ont ainsi le droit de stationner leur véhicule dans le sous-sol fermé de l'immeuble tandis que le reste des agents et les clients se partagent les places extérieures, dont le nombre toutefois insuffisant oblige à trouver une place de parking dans la rue.

L'emménagement est donc l'occasion d'une « mise en ordre » par laquelle les possibilités de modification personnelle de l'espace sont réduites et les mouvements des agents désormais contrôlés<sup>467</sup>. Cependant, malgré cette disciplinarisation, les agents vont peu à peu se (ré-)approprier leur espace de travail. Et tout d'abord en se déplaçant et en sortant du périmètre qui leur assigné dans le cadre de leur service d'appartenance. Avec le départ de l'immeuble du centre-ville, les agents ont notamment perdu le coin fumeur de la machine à café<sup>468</sup> situé dans une zone de passage du premier étage préservée du regard extérieur, à proximité des escaliers, des toilettes et des locaux syndicaux. Des espaces dits « de convivialité » ont néanmoins été prévus à chaque étage et mettent à disposition des agents, sur une dizaine de mètres carrés, tables hautes, tabourets et une kitchenette. Leurs cloisons vitrées en limitent cependant l'usage et la fréquentation, tant la pression du groupe de travail mais surtout celle du supérieur hiérarchique est fortement ressentie. Dans le nouvel immeuble entièrement non-fumeur, « *fumer sa clope* » oblige alors à se rendre dans la cour intérieure de l'immeuble et, compte tenu de la disposition en croissant du bâtiment, à s'exposer au regard de tous. De multiples stratégies se mettent alors en place pour se cacher et prendre du temps pour soi en desserrant l'étau des contraintes productives : certains se réfugient dans le parking du sous-sol, en se protégeant des caméras de vidéosurveillance, d'autres trouvent abri derrière une porte à l'extrémité d'une aile de bâtiment, d'autres encore gagnent les endroits où la règle est notoirement et sciemment enfreinte, dans la zone reculée du premier étage où se font face

---

<sup>466</sup> Cette délicate mission fut l'une des premières – et dernières – que l'ancien DRHS nous confia. En effet, nous n'avions pas pensé la distribution des places de parking du sous-sol en raisonnant en cercles concentriques autour de la place réservée au Président du Conseil d'administration qui n'était pourtant que très rarement présent dans l'entreprise (malgré l'octroi du plus grand bureau de l'immeuble, au troisième étage et mitoyen de celui du DG). C'est ainsi que l'ancien DRHS corrigea notre proposition comme suit : la place du Président au centre du parking et d'accès facile, à côté, le Directeur général, et tout autour, les autres directeurs. Il attribua également, dans l'immédiate couronne suivante, une place pour la fille du Président qui était alors sur le point d'être embauchée.

<sup>467</sup> Après 17h30, l'accès aux différents étages (et à l'intérieur d'un même étage, à ses différents services) est désormais limité par un système de badge. Là encore, c'est un principe hiérarchique qui commande la « gestion des accès » : seuls les cadres possèdent un badge qui leur permet de regagner leur service, pour la plupart jusqu'à 20 heures. En outre, seuls les membres du comité de direction ont, *a priori*, la possibilité d'accéder à l'ensemble du bâtiment 24 heures sur 24 et tous les jours de la semaine. En réalité, au moins deux cadres qui n'en font pas partie disposent néanmoins du sésame.

<sup>468</sup> Devant, à cette époque, nous-mêmes assouvir nos propres dépendances tabagiques, nous devînmes rapidement un « habitué » de la machine à café. Ne disposant alors que d'une très faible latitude de mouvement, notre fréquentation des lieux devint rapidement stratégique et nous permit, en toute discrétion, d'abord de nous présenter (le personnel de l'entreprise n'a, en effet, jamais été officiellement informé ni de notre présence dans l'entreprise ni de son objet), puis de lier contact avec des agents de l'ensemble des « services centraux ».

le bureau du correspondant social et les locaux syndicaux. Et certains n'oublient stratégiquement jamais d'emporter avec eux dans chacun de leur déplacement, quelque dossier ou document pour paraître affairé<sup>469</sup>.

*« Chose bizarre, depuis que je suis ici, les gens, par contre, se déplacent plus facilement. Alors, il y a cinquante mille raisons ! C'est vrai que le dépaysement a fait qu'ils ont un peu perdu leurs points de repère, et tout, et qu'ici, c'était un lieu, un peu d'oxygène, si l'on peut dire ! On ne peut pas fumer dans le reste de l'entreprise et mon bureau étant resté un espace fumeur, je ne dirais pas que je l'entretiens... [...] Mais en même temps, c'est un lien comme un autre, ça te permet de discuter avec les gens, de la pluie et du beau temps, et ça débouche sur leurs problèmes, de fil en aiguille : « j'aurais besoin de soutien scolaire » « ah bien, ça tombe bien parce que nous, on a passé des contrats avec untel, etc... » Ici, j'ai l'impression qu'ils ont encore plus la tête dans le guidon. [...] Même leurs pauvres petits espaces de convivialité, on les a vitrés de chez vitré pour qu'on puisse voir s'ils n'y restent pas trop longtemps. Donc, des fois, ici, c'est le bureau où l'on vient se réfugier et c'est très bien comme ça ! » (S. H., « correspondant social »)*

Ce sont donc toutes les zones interstitielles, de transit ou délaissées par la production qui peuvent être transformées en autant d'abris permettant d'échapper à la contrainte du travail. Que l'on songe encore à l'habitable du véhicule professionnel quotidiennement utilisé ou même aux toilettes ! Prendre ainsi possession des lieux permet aux agents de reconstituer un « chez soi » protecteur. G.-N. Fischer, prolongeant les analyses d'E. Goffman dans l'univers du travail en s'appuyant notamment sur son concept de « territoire du moi » (Goffman, 1973), souligne ainsi l'importance de la constitution d'espaces privés dans les processus de construction de l'identité et d'affirmation du pouvoir des individus. Il définit l'appropriation des espaces comme *« l'ensemble des moyens d'actions ou de comportements à travers lesquels s'opère une structuration de l'espace et une redistribution des choses ou objets. À l'aide de signe, de symbole ou d'activités une personne ou un groupe indiquent qu'ils contrôlent l'espace [...]. Le concept d'appropriation définit donc tantôt l'exploitation des possibilités offertes par l'espace, tantôt la manière dont les individus s'en servent ou définissent les modes d'action, des façons de s'organiser en fonction du rôle qu'il a pour eux<sup>470</sup> »*.

C'est ainsi qu'il faut interpréter comme des marqueurs symboliques de « son » territoire et de « son » identité un titre de fonction personnalisé avec humour sur la porte de son bureau, une photo ou une babiole décorative posée sur la table ou encore un dessin de l'un de ses enfants accroché au mur. Quelques mois après l'emménagement dans les nouveaux locaux, un cadre des ressources humaines notait cependant l'impression de « froideur » et « d'impersonnalité » qui s'en dégageait par comparaison avec ceux du centre-ville. En effet, les agents ont réduit, et d'abord par manque de place, l'affichage de signes fonctionnant comme autant de bornes symboliques délimitant et personnalisant leur espace de travail quotidien. Mais c'est précisément aussi ce qui donne d'autant plus d'importance et de sens à leur présence malgré les réaménagements réguliers des locaux qu'ils ont connus.

L'espace de travail va, en outre, être un terrain d'expression privilégié des stratégies d'affirmation du pouvoir des agents dans l'entreprise (et qui est d'abord un pouvoir

---

<sup>469</sup> Ces allers et venues ne sont pas sans rappeler les stratégies des fonctionnaires genevois de l'ancienne Société des nations que décrivait A. Cohen dans son roman « Belle du seigneur ».

<sup>470</sup> Fischer G.-N., *Le travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement*, Paris, Dunod, 1983, cité par Rot G., *op. cit.*, p. 17.



d'influence). Au final, il reflète la position de l'acteur, individuel ou collectif, dans l'organisation et sa proximité (ou son exclusion d') avec le commandement. Un directeur peut ainsi faire trôner au milieu de son bureau des signes « ostensibles » (un compas et une truelle) attestant d'une appartenance maçonnique. Le bureau d'un autre directeur (qui arbore par ailleurs une chevalière maçonnique particulièrement visible) est quant à lui décoré par un chevalet sur lequel est déposé un magazine consacré au management barré d'une « une » intitulé « Moi ». Un autre membre de l'encadrement choisit de faire suivre le fauteuil en cuir qu'il possédait dans l'ancien immeuble et de braver l'harmonie uniforme du mobilier du nouveau siège social. En outre, il n'hésite pas à décorer un mur de son bureau d'un cadre rassemblant par millésime l'ensemble des étiquettes du vignoble de propriété familiale<sup>471</sup>. Ainsi qu'à mettre en valeur une bibliothèque qui vaut moins par sa richesse très relative (l'intéressé est par ailleurs passionné et collectionneur d'ouvrages anciens) que par le fait qu'aucun autre agent de l'entreprise n'a rassemblé de manière visible des ouvrages professionnels et d'autre nature n'ayant aucun lien avec l'activité gazière<sup>472</sup>. D'autres agents, exclus des processus de décision et généralement plus proches de « *la base* » de la pyramide hiérarchique, résistent ouvertement aux préoccupations managériales d'uniformisation des comportements en portant au regard de tous, parfois par provocation, une affiche syndicale, une citation corrosive ou encore une caricature véhiculant un message politique. C'est ainsi que flotte au-dessus de la porte d'entrée de « l'atelier » un drapeau de la CGT (qui, malgré des couleurs passées, témoigne d'une fierté toujours actuelle) ou que la porte donnant accès aux locaux syndicaux dans le nouvel immeuble arbore ce mot affiché par un élu CGT : « *l'idéologie n'est jamais que le mot par lequel on disqualifie les idées de son adversaire* ».

Enfin, l'un des principaux vecteurs des processus d'appropriation-résistance des espaces de travail consiste à détourner ces lieux de leur objet « normal » et des contraintes productives qu'ils supposent. Et même si les agents ne font plus cuire des rôtis d'agneau dans les placards à l'occasion des fêtes de fin d'année comme cela a pu être le cas du temps de la régie avec la bienveillance gourmande de la hiérarchie de proximité, les occasions de transformer l'espace d'un bureau en salon convivial au gré des événements calendaires (fêtes de fin d'année, retours de vacances, embauches statutaires) ne manquent cependant pas à l'échelle du service encore aujourd'hui. Une intériorisation très forte des règles disciplinaires et une suradaptation aux techniques de contrôle<sup>473</sup> font cependant qu'on boit le champagne avec la hiérarchie tandis qu'on peut très bien manger un gâteau entre collègues sans éprouver le besoin de devoir inviter ses supérieurs. Le principe de dégager des moments de détente (du temps « libre ») au cours de la journée est donc acquis pour les agents qui se

---

<sup>471</sup> Parce que le nom du propriétaire du domaine affiché sur l'étiquette ne correspond pas à celui de l'intéressé, seul un cercle « d'initiés » a connaissance des activités viticoles que ce dernier mène en parallèle. Il ne s'agit en réalité que d'un secret de polichinelle parmi le personnel.

<sup>472</sup> Cet agent possède par exemple le seul exemplaire du « *who's who* » de toute l'entreprise.

<sup>473</sup> À propos des pratiques de « perruque » (qui consistent à détourner matériel, outil et temps sur le lieu de travail pour produire pour son propre compte) sur lesquelles nous reviendrons lorsque nous aborderons les relations entre organisations syndicales et direction, I. Joseph écrivait : « *Il ne faut pas s'étonner de constater que le dissident ait pris la relève du militant et que la perruque ait remplacé la lutte des classes. Les faiblesses et les limites de la perruque sont connues d'avance : elle ne joue que sur la récupération et sur des moyens de fortune, elle n'opère que des détournements de flux, elle suppose une connaissance intime du système de surveillance, une suradaptation aux techniques de contrôle. De sorte que la géographie de la liberté qu'elle permet d'explorer est dérisoire, comme sont dérisoires toutes les petites résistances qui ne s'inscrivent pas dans une logique de contradiction et qui échappent au corps à corps de la surveillance et de la docilité : la fuite, le retrait, le silence, la blague, la ruse, in Joseph I., « La perruque », *Urbi III*, 1980, p.119, cité par Antéby M., « La "perruque" en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du Travail*, 2003, vol. 45, p. 467.*

voient ainsi reconnaître une capacité de régulation autonome. Mais tandis que la complicité de la hiérarchie est tacite lors de ces moments, elle devient active en matière de consommation d'alcool, normalement interdite sur le lieu de travail. Ne pouvant (ni ne voulant) l'interdire<sup>474</sup>, la hiérarchie exerce une fonction régulatrice en y participant, ce qui lui permet notamment d'en infléchir les conditions de déroulement et d'en fixer les limites, notamment temporelles. Cela lui permet aussi de s'inviter dans la « communauté employée », transposition de ce que P. Bernoux appelait la « communauté ouvrière<sup>475</sup> » (Bernoux, 1981), qui s'affirme à cette occasion. En matière de « pot », comme en matière de « perruque », « *le recours à ce qui est officiellement interdit est donc aussi un moyen de régulation*<sup>476</sup> ». Bien qu'elles permettent aux agents de faire ce qu'ils ne devraient normalement pas faire au travail, de telles pratiques d'appropriation-résistance entérinent et renforcent, à la fois paradoxalement et dans le même temps, comme le remarquait déjà H. Becker à propos des individus déviants (Becker, 1985), l'ordre institutionnel de l'organisation.

### ***Après l'heure, c'est plus l'heure !***

L'exemple des « pots » permet également d'illustrer l'évolution des résistances aux impératifs temporels de la production. Dans l'ambiance familiale de la régie, les pots pouvaient durer « *jusqu'à minuit* » et les agents ne considéraient pas leur présence dans l'entreprise au-delà des horaires de travail comme problématique. Force est de constater que ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'existence de liens de parenté nombreux entre les agents pouvait alors contribuer à expliquer ce brouillage des frontières entre le monde du travail et celui du foyer. Nous avons cependant déjà montré les déformations véhiculées par cette représentation dominante de la régie mais aussi la permanence de l'existence de liens familiaux et affectifs entre les agents. Il n'est donc pas pertinent de ne retenir que cette explication. En revanche, celle qui place au centre de ses analyses une évolution du rapport au temps nous semble à la fois beaucoup plus juste et féconde.

La chasse aux « temps morts », aux pratiques de freinage et à la flânerie a toujours constitué une préoccupation majeure des organisateurs du travail, avant tout préoccupés par des critères gestionnaires d'efficacité et de productivité. Mais au perfectionnement continu de la rationalité des activités qui se traduit par un resserrement des contraintes productives, a toujours répondu la vitalité des résistances aux impératifs temporels, comme en ont témoigné des travaux de sociologie industrielle aujourd'hui devenus « classiques<sup>477</sup> ». Les évolutions

---

<sup>474</sup> Comme nous le confirmait le médecin du travail, l'alcoolisme, bien qu'en diminution, reste une maladie diffusée dans l'entreprise. Sans avoir cherché à en mesurer l'ampleur exacte (ni être capable, du reste, d'estimer le seuil au-delà duquel la consommation d'alcool devient une addiction), nous avons également reçu maintes fois les témoignages de l'existence et de la vitalité de « *bars clandestins* » qui auraient aujourd'hui largement disparu. Lors de notre présence dans l'entreprise, nous avons néanmoins participé à de nombreux « *apéros* » et autres « *pots* » (dont nous avons été parfois nous-mêmes l'initiateur ou le prétexte, par exemple au retour de congés ou lors de l'obtention du permis de conduire), aussi bien dans le cadre de « *pots de service* », que dans l'intimité du bureau d'un cadre, qui servait de point de rencontre et de détente quotidien au haut encadrement des services supports une fois 17h30 passées, qu'en compagnie des élus du personnel CGT dans les locaux syndicaux au moment du déjeuner.

<sup>475</sup> Pour P. Bernoux, la perruque est un « *comportement d'appropriation* » qui a une « *double fonction de s'affirmer dans son travail et, à travers cette affirmation vécue en commun, de créer la communauté ouvrière* », in Bernoux P., *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1981, p. 169.

<sup>476</sup> Antéby M., *op. cit.*, p. 466.

<sup>477</sup> Mentionnons simplement ici, pour les États-Unis, les travaux déjà cités de D. Roy, pour l'Angleterre, ceux de T. Lupton, *On the Shop Floor : Two Studies of Work place Organisation and Output*, Oxford, Pergam Press, 1963, et pour la France, ceux de J.-P. Dubois, *Le sabotage dans l'industrie*, Paris, Calmann Lévy, 1975, de R. Linhart, *L'établi*, Paris, Éd. de Minuit, 1978, ou encore ceux déjà cités de P. Bernoux.

sociotechniques les plus récentes en matière de disciplinarisation des collectifs de travail, et notamment à travers la généralisation de l'outil informatique, n'ont ainsi pas réussi à épuiser les stratégies de résistance malgré les appels à la mobilisation et à la disponibilité envers l'entreprise. Et c'est notamment en contenant ce qui est perçu comme un envahissement du monde du travail dans la sphère privée que vont résister les agents. C'est ainsi que s'établit une frontière très nette entre ceux qui restent après 17 heures 30 et ceux qui partent à l'heure et qu'il n'est pas possible de mobiliser en dehors des « horaires collectifs de référence<sup>478</sup> ». Deux exemples permettent d'illustrer cette « fracture ».

Le jeudi 22 janvier 2009 était organisée une « cérémonie des vœux » à l'adresse de l'ensemble du personnel du « groupe Gaz de Bordeaux<sup>479</sup> ». À l'invitation du président du Conseil d'administration (CA), du président du groupe et du directeur général de la nouvelle filiale commerciale, tous les agents étaient conviés à se rendre à partir de 17 heures 30 en un lieu extérieur à l'entreprise pour un apéritif dînatoire. L'enjeu, plusieurs fois répété par le président du Conseil d'administration (CA) dans son discours introductif en s'exprimant au nom de « *son patron Alain Juppé* », était de rappeler aux agents l'attachement de leurs dirigeants à maintenir le groupe « *uni* » malgré la séparation juridique de ses activités. La présence d'un orchestre et une abondance de champagne et de mets gastronomiques n'ont cependant pas réussi à attirer la moitié du personnel<sup>480</sup>. Et c'est d'abord cela qu'a retenu le haut encadrement en se montrant cependant satisfait de la fréquentation. Car ce sont ceux qui manquent à l'appel de ce genre d'événement qui retiennent assurément le plus d'attention.

Nous avons par ailleurs nous-mêmes directement fait l'expérience des enjeux liés au respect des horaires collectifs de référence. Suite à la passation d'un questionnaire auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise aux mois de mai et juin 2006, nous avons établi un compte-rendu présentant les principaux résultats de l'enquête. Renforcé par l'intérêt manifesté par les agents tant à l'égard de la démarche que nous avons adoptée (nous nous sommes notamment déplacés plusieurs fois dans chaque service pour présenter l'enquête) qu'à celui des résultats de l'enquête, nous nous sommes appuyés sur les engagements initiaux de la direction en matière de restitution pour proposer d'animer des réunions de présentation sur les deux sites de l'entreprise. La direction accepta le principe mais nous contraignait à programmer ces rencontres après 17 heures 30, estimant qu'elles ne contribuaient pas à la valorisation de la production et qu'elles auraient assurément été d'abord un prétexte pour échapper aux contraintes du travail en cas de programmation durant les horaires de travail.

---

<sup>478</sup> Comme le stipule « le relevé de négociations des 19, 20 et 21 décembre 1995 » mettant en place les 35 heures dans l'entreprise, et signé par la direction et les représentants CGT de GDB, l'amplitude d'ouverture du service public passe de 40 heures hebdomadaires à 46,15 heures et les horaires collectifs de référence deviennent 8h15 – 17h30 (avec une pause méridienne de 30 minutes), effectués sur quatre jours. Dans l'organisation précédente du temps de travail, les agents travaillaient de 8h15 à 16h30 du lundi au jeudi, et de 8h15 à 15h15 le vendredi (avec une pause méridienne d'une durée de 30 minutes chaque jour).

<sup>479</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008, et en application des obligations réglementaires de séparation juridique des activités, la SAEML s'est dotée d'une filiale commerciale qui reprend le nom « Gaz de Bordeaux » et qui intègre un groupe éponyme constitué de cette nouvelle structure et du « gestionnaire du réseau de distribution », baptisé « Regaz ».

<sup>480</sup> Deux jours après que B. Obama ait prononcé « un discours de crise » (*Libération*, 21/01/2009) lors de son investiture à la présidence étasunienne, qu'un quotidien économique annonçait « la crise permanente » (*Les échos*, 19/01/2009) et que même « À Milan, les créateurs composent avec la crise » (*Le Monde*, 20/01/2009), Gaz de Bordeaux n'hésitait pas à dépenser 18 748 euros (hors taxe) pour l'organisation de cet événement... Peu de temps auparavant, les 212 000 clients de l'entreprise réparties sur les quarante-six communes de l'entreprise avaient vu leur « *abonnement compteur* » augmenter « *spectaculairement* » (jusqu'à 210% d'augmentation pour un profil de consommation « Douceur »), à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008, date de la création de la filiale de commercialisation (« Des factures à pleins gaz », *Sud Ouest*, 18 février 2009).

Nous tînmes donc quatre réunions, deux par site, les 18, 20, 21 et 22 décembre 2006. Mais ce fut moins d'une quarantaine d'agents, sur les cinq cents potentiels, qui se présentèrent au final.

En outre, et de manière paradoxale, il apparaît possible de rester quotidiennement après 17 heures 30 tout en résistant aux attendus productifs - bien que cette reconquête de temps « libre » sur le temps « contraint » ne se déroule jamais que dans l'espace du travail subordonné -. Pour certains membres de l'encadrement qui occupent le troisième étage de l'immeuble et qui restent jusqu'à trois heures supplémentaires chaque soir, « donner » de sa disponibilité à l'entreprise (au sens de « donner de sa personne ») n'est acceptable qu'à la condition d'une mise à distance et d'une réinterprétation personnelle des contraintes productives qui régentent la journée de travail. Une fois l'essentiel des « troupes » de l'entreprise parti, on devient maître à bord. Il suffit alors de gagner un refuge, le bureau d'un cadre des ressources humaines (aujourd'hui chef du service du personnel) qui tient salon chaque soir. On peut alors fumer, boire un verre, dénouer la cravate et mettre les pieds sur le bureau. C'est l'occasion de désacraliser le pouvoir hiérarchique auquel on est contraint d'obéir, de rapporter et d'analyser les moindres faits et gestes de ses collègues, d'élaborer des stratégies de défense et de riposte, mais aussi de converser de sujets plus personnels ou généraux sans lien avec « *le gaz*<sup>481</sup> ». En somme, on participe de l'élaboration et d'une réactualisation permanente d'une symbolique identitaire et on (ré-)affirme son appartenance à un « *camp* », voire à un « *clan* ». « *On complot* » et « *on dit du mal* » (des autres), selon les expressions consacrées. En réalité, il s'agit d'un véritable travail réflexif, individuel et collectif, sur les pratiques et les représentations des différents acteurs de l'entreprise. Et même si on ne se livre pas complètement, la réflexion est poussée et les analyses fines. En somme, il s'agit d'une « psychosocioanalyse » quotidienne, indispensable et cathartique. En effet, ce n'est qu'à cette condition que l'on (re-)découvre la même souffrance chez l'autre (c'est pourquoi on radote aussi) et que l'on parvient à la convertir en un désir de changement, ou à tout le moins à en tirer une motivation à revenir le lendemain pour faire (souvent) la même chose. Au final, c'est le moment essentiel de la journée que l'on attend, sorte de rituel nécessaire à son équilibre psychoaffectif<sup>482</sup>. Car ce sont bien non seulement tous les éléments repérés dans la plupart des rites<sup>483</sup> qui se retrouvent dans ces pratiques vespérales (un lieu consacré, un temps répété, une assemblée, un célébrant, un cérémonial, une symbolique commune), mais aussi leur fonction première : tenter de se réapproprier sa vie et penser

---

<sup>481</sup> C'est comme cela que tous les agents appellent leur entreprise.

<sup>482</sup> Comme l'écrit C. Rivière « *le rite met le sujet en rapport avec la collectivité et le délivre de son isolement* », in Rivière C., *Les rites profanes*, Paris, Puf, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », 1995, p. 54.

<sup>483</sup> En forgeant l'expression « rite de passage » (Van Gennep, 1909), l'ethnologue et folkloriste Arnold Van Gennep contribua fortement à assurer le succès de la notion de « rite ». D'abord réservée au domaine religieux (ce qu'exprime son double sens étymologique de « relier » et de « se recueillir »), elle a ensuite vu son champ sémantique s'élargir au cours du temps. On oppose ainsi des rites sacrés (messe, prière...) à des rites profanes (vœux de Nouvel An, manifestations sportives...), mais on distingue aussi des rites sociaux (rites de politesse, discours de promotion ou de fin d'année...) ou encore des rites privés (rites de la toilette, de la séduction...). Parce que cette forme particulière d'activité sociale peut intervenir dans la plupart des circonstances de la vie, elle est devenue un objet de recherche pluridisciplinaire, ce qui ne contribue pas à en donner une définition consensuelle. Car rendre compte à la fois de l'universalité du rite et de son caractère particulier (les rites ne sont pas identiques dans des cultures différentes alors que toutes les cultures en célèbrent) n'est en effet pas la moindre des difficultés à surmonter. Concernant son approche sociologique, signalons notamment ici les travaux de E. Goffman autour de la notion de « rites d'interaction » (Goffman, 1974) ainsi que ceux de P. Bourdieu autour de celle de « rites d'institution » (Bourdieu, 1982). Dans le cadre de cette étude, nous utilisons la notion dans le sens qu'en donne C. Rivière dans le *dictionnaire critique de sociologie* (Boudon, Bourricaud, 2004) et qui définit les rites comme « *des actes répétitifs et codifiés, souvent solennels, d'ordre verbal, gestuel et postural, à forte charge symbolique* ».

simultanément soi, autrui et le monde. « *Toute collectivité, de travail y compris, se fabrique ses traditions et simultanément ses rites, pour exprimer son identité donc sa différence, pour célébrer son passé ou sa fondation, pour se voir dans un miroir de convivialité, pour resserrer les liens entre membres du personnel, pour sacréaliser les rapports de commandement - obéissance, quitte à ce que les rites servent aussi comme machine à exclure quiconque ne s'y conformerait pas*<sup>484</sup> » écrit C. Rivière dans son ouvrage consacré aux rites profanes.

De manière générale, dans le cours même de la journée de travail, les agents développent de multiples stratégies leur permettant de « casser le rythme » de la production et de rompre avec l'activité programmée de l'entreprise. Outre les rituelles « *pauses-café* » et autres « *pauses-cigarette* » qui interrompent le cours du travail et permettent aux agents de se retrouver l'espace de quelques instants, citons également les stratégies consistant à accélérer le rythme de travail lors des premières heures de manière à pouvoir « *gérer plus tranquillement* » le reste de sa journée, ou encore à maintenir le remplissage de sa « *panière* », qui contient le travail administratif à faire et en retard, à un niveau suffisant qui empêche de pouvoir en recevoir davantage. Dans toutes ces situations, en décidant de son propre rythme de travail, l'agent brave sa hiérarchie et conteste la rationalité de l'organisation du travail qu'elle est chargée d'imposer<sup>485</sup>. Cela lui permet de se dégager du temps pour échanger avec ses collègues, mais aussi de s'affirmer comme producteur autonome disposant de sa propre rationalité (Bernoux, 1981). Il rappelle ainsi que la mobilisation de sa « bonne volonté » reste un pouvoir discrétionnaire dont il peut jouer stratégiquement, mais aussi que la détente équilibre, et finalement stimule la production.

### ***Détourner les armes de l'adversaire***

En plus de reconquérir les tâches et les lieux de la production, les résistances ouvrières vont également s'appuyer sur les enjeux<sup>486</sup> déterminants des orientations modernisatrices : une production normalisée, une traçabilité des opérations, une responsabilisation des agents. Car les nouveaux outils de contrôle déployés par le commandement ouvrent de nouveaux espaces de jeux aux agents. Réduire leur généralisation à la mise en place d'un dispositif panoptique (Foucault, 1975) qui enfermerait définitivement les agents dans la « cage de fer » d'un système disciplinaire serait en effet réducteur. Bien qu'ils redéfinissent leurs marges d'action dans un sens plus restrictif en les soumettant aux « caprices du flux » (Clot *et al.*, 1990), ils offrent également de nouveaux points d'ancrage à leur (ré-)appropriation-résistance.

Bien que les débuts de la généralisation de l'informatique aient fait l'objet de méfiance de la part des agents comme nous l'avons déjà vu, ces derniers se sont peu à peu appropriés ces nouveaux outils et ont contribué à leur évolution au fil des transformations de leur activité. Et notamment en essayant d'étendre le périmètre de leur activité en réalisant des

---

<sup>484</sup> Rivière C., *op. cit.*.

<sup>485</sup> D'après plusieurs témoignages (que nous n'avons cependant pas pu vérifier directement « sur site »), un autre moyen de contester l'ordre productif consiste, pour les agents qui vont « *dans le trou* », à jouer avec la criticité de leur intervention qui impose « *une remise en gaz* » en faisant délibérément déborder le travail au-delà de l'horaire collectif de référence de manière à ce qu'il soit comptabilisé en heures supplémentaires. De telles pratiques semblent en outre rentrer dans le cadre de négociations « d'ordres locaux » (Friedberg, 1993) impliquant les premiers niveaux hiérarchiques qui s'en servent comme d'un levier de management. Car feindre d'ignorer, voire « *couvrir* » directement, permet aussi de réguler.

<sup>486</sup> Entendons par enjeu « *ce qui se trouve mis en jeu, ce qui se joue, dans le présent et le futur* », in Zarifian P., *op. cit.*, p. 172.

tâches qu'ils ne devaient pas assumer ou, pour les non cadres, qui relevaient d'une fonction de contrôle et d'organisation. Prenons le cas de B. G., alors jeune embauché au service informatique :

*« Donc j'étais sur une dynamique de bien faire. Notre département gère l'installation des postes, ce qui est complètement chaotique, rien de formalisé ! C'est-à-dire que tu prenais quatre postes installés, quatre postes installés différemment et en maintenance, ça entraîne des bugs, une méconnaissance de notre système d'exploitation et compagnie. J'ai donc développé un outil qui permet d'intégrer l'ensemble de nos requêtes de sécurité et mobilisation de notre environnement standard et de façon automatique dans le CD d'installation de Windows. En clair, j'ai modifié le CD d'installation de Windows qui fait que tu mets le CD sans manipulation d'utilisateur, tu t'en vas, tu reviens une heure après, le poste est formalisé version Gaz de Bordeaux. Je l'ai fait tout seul dans mon coin, sans qu'on ne me demande rien ! J'ai fait une présentation, ma responsable m'a dit que c'était très bien même si elle n'avait pas tout compris techniquement ! Véridique ! » (B. G., informaticien)*

En développant de manière informelle une pratique qui corrigeait l'organisation existante de la production, cet agent tentait de s'affirmer dans un univers professionnel qu'il découvrait et qu'il ne « *comprendait pas*<sup>487</sup> ». En pointant du doigt non seulement un problème, mais également sa résolution, son action a néanmoins d'abord été perçue comme une menace par sa hiérarchie (qui n'a cependant pas hésité à « *mettre en exploitation* » sa trouvaille). « *Si tu as un peu de compétence, tu vas marcher sur les plates-bandes des gens qui ont leur pré carré et ça, il ne faut pas !* », conclut-il, quelque peu amer.

Bien que nous reviendrons sur cette question lorsque nous distinguerons différents styles de commandement, soulignons simplement ici que d'autres responsables hiérarchiques composent différemment avec cet apport discret de leurs subordonnés à la bonne marche de l'organisation. Car il existe bien une clandestinité de l'efficacité qui implique à des degrés divers l'encadrement et qui met en évidence l'existence d'une régulation autonome (Reynaud, 1989) des collectifs de travail qui exécutent toujours les tâches assignées avec plus ou moins de liberté.

Comme nous l'avons également déjà souligné, le processus de modernisation de GDB s'est notamment appuyé sur un ensemble de dispositifs technico-organisationnels de la « démarche qualité ». Deux principes essentiels en guidaient la diffusion : la responsabilité des acteurs et la traçabilité des actions : « *Indissociable de la responsabilité, la traçabilité (l'écrit de ce qui est fait) doit permettre la construction du progrès continu par la constitution d'une mémoire organisationnelle à partir de laquelle il sera possible d'analyser et de traiter l'ensemble des dysfonctionnements relevés par les acteurs/auteurs de la fabrication au cours de leur travail*<sup>488</sup> ».

Un des supports essentiels à cette démarche d'amélioration continue est la « fiche de dysfonctionnement ». Malgré sa nouvelle appellation de « fiche de progrès », le fait de signaler et de décrire un dysfonctionnement est cependant souvent assimilé à un acte dénonciateur, du collègue, mais aussi de soi-même. Dans ces situations, les agents préfèrent

---

<sup>487</sup> « *Toujours est-il que quand on arrive, quand on sort d'une entreprise privée, on ne comprend pas, et je n'ai pas compris ! En parlant avec d'autres personnes, elles n'ont pas compris non plus. On ne comprend pas les poses prises, on ne comprend pas la façon de travailler, on ne comprend pas le résultat rendu, on ne comprend pas le poids des syndicats, on ne comprend pas la démarche du management. On ne comprend rien ! Mais rien, vraiment !* » (entretien avec B. G., informaticien)

<sup>488</sup> Rot G., *op. cit.*, p. 24.

« couvrir » et « se débrouiller », c'est-à-dire résoudre la difficulté sans se plier à l'assignation qui leur est faite de mettre en mots et de décrire leur « action corrective ». Quitte à aller « choper » ensuite le collègue responsable en « tête-à-tête ». C'est ce qu'explique G. F. en évoquant la qualité du travail des entreprises prestataires de GDB et en regrettant que sa hiérarchie actuelle ne relaie pas davantage, voire « étouffe », les malfaçons importantes qu'il rencontre lors de ses interventions de « première inter » : au retour d'une intervention de sécurité due à une mauvaise exécution du travail de raccordement ou de branchement en amont, « [...] encouragé par notre hiérarchie, on avait l'habitude d'aller voir le gars concerné<sup>489</sup> ». Mais ne pas dévoiler avec précision la nature de son intervention permet aussi de conserver un savoir-faire qui reste la propriété de l'agent ou du collectif proche de travail, au niveau du bureau comme du chantier.

*« Dans leur esprit [celui de la hiérarchie], il ne faut pas qu'il y ait de connexion en dehors de la voie hiérarchique et de la voie purement procédurale qui est de faire des fiches, des papiers. L'autre jour, il y a eu un problème. Je suis allé à l'atelier. Ça n'allait pas, ça ne me plaisait pas. On m'a dit : « tu as fait ta fiche de dysfonctionnement ? » Non, j'ai dit : « le problème est résolu ! ». C'est aller à l'encontre de la démarche qualité mais quand c'est des tout petits trucs, on ne va pas mettre la révolution si ça peut s'arranger comme ça ! Et c'est pour ça, je pense que ça pose problème à ma hiérarchie, parce que je n'ai pas à m'entendre bien avec les autres ! » (H. S., chargé d'affaires 2e degré, service « Raccordements Clients »)*

Anticipant la capacité d'accusation véhiculée par la traçabilité, l'agent en fait un usage contingent, ce qui lui permet de desserrer l'étau des contraintes productives. Cela lui permet aussi de nourrir (ou d'initier) des solidarités avec ses collègues, en l'autorisant cependant à ne pas en attendre moins de leur part en retour. Afin d'échapper au risque de « responsabilité accusatoire » (Chateauraynaud, 1991), les agents redéfinissent alors ensemble les règles et les formes du contrôle organisationnel. Et bien qu'ils soient loin d'adhérer aux frayages recherchés par la traçabilité, ils n'en possèdent pas moins un sens élevé de leurs responsabilités professionnelles. C'est ce que décrit G. Rot à propos des opérateurs travaillant sur la chaîne de montage : « Les opérateurs ne fuient pas vraiment leurs responsabilités, ils rendent compte de leurs actes et tentent de remédier aux problèmes : mais ils le font de manière non institutionnelle. En ce sens, la défiance des opérateurs vis-à-vis du système de contrôle ne remet en cause ni la recherche de la qualité, ni la nécessaire recherche de satisfaction client... Mais il faut que le management assume que l'efficacité ne passe pas forcément par des voies très orthodoxes<sup>490</sup> ».

Redéfinir les règles du contrôle organisationnel peut non seulement consister à stratégiquement délaissier, ou ignorer, le recensement de l'ensemble des opérations effectuées, mais également à jouer avec l'impératif qui consiste à en garder une trace. L'utilisation de la messagerie électronique interne fournit ainsi une illustration permanente de ces nouvelles stratégies déployées par l'ensemble des agents, depuis la base jusqu'aux sommets de la pyramide hiérarchique.

*« Alors maintenant, on se couvre pour tout, donc on fait un Lotus : « tu m'as dit que... que tu vas faire ça... alors je t'envoie un mail pour te dire que j'ai bien compris que j'attends que tu le fasses... » Enfin, il y a des choses qui ne sont absolument pas nécessaires ! Ah oui ! Pour*

<sup>489</sup> Entretien avec G. F., agent technique 1<sup>er</sup> degré, département « conduite et sécurité ».

<sup>490</sup> Rot G., « Autocontrôle, responsabilité, traçabilité », *Sociologie du travail*, 1998/1, vol. 40, n° 1, p. 15-21, cité par Torny D., « Une mémoire pour le futur : la traçabilité comme allocateur de responsabilité », in Pédrot P. (sous la dir. de), *Traçabilité et responsabilité*, Paris, Économica, 2003, p. 82.

*pouvoir produire la preuve que tel jour à telle heure, tu as demandé ça... Alors, quand je ne suis pas là pendant deux, trois jours, il m'arrive d'avoir trente mails, et je suis arrivée à commencer par le dernier et à remonter comme ça parce que si je commence par le bas, on me demande un truc, trois mails plus loin, on a résolu le problème... » (D. M., secrétaire de direction, « Mission Qualité Sécurité »)*

En tant qu'outil d'organisation et de contrôle du travail entre les mains des supérieurs hiérarchiques ou des collègues, la messagerie interne concourt à renforcer l'individualisation de la relation salariale et à isoler l'individu au milieu du collectif de travail en le responsabilisant. Elle peut donc être utilisée offensivement comme assignation d'objectifs personnels et comme rappel à l'ordre. Mais il ne faudrait néanmoins pas sous-estimer son utilisation défensive en tant que preuve de sa bonne foi, réelle ou construite. C'est ainsi que les agents « *se couvrent* » en rédigeant un message, qui ne vaut plus pour son contenu mais pour son existence même, ou encore en archivant l'historique de leurs échanges électroniques, « *au cas où* » ils devraient fournir dans le futur des preuves de la bonne exécution de leur travail. Mais ils savent également utiliser cet outil en tant que couverture permettant de rester maître de leur rythme de travail. C'est ainsi qu'ils distillent stratégiquement des réponses électroniques tout au long de la journée de travail, afin de montrer des capacités d'organisation et de régularité mais aussi qu'on est « *assez occupé comme ça* ». Ou encore, qu'ils réservent certains envois pour la fin de la journée ou la de semaine afin de reporter le traitement de la situation à la journée de travail ou à la semaine suivante.

Dans le même esprit, une dernière stratégie permettant de résister aux contraintes de responsabilité et de traçabilité associées aux situations de travail mérite d'être relevée ici. Elle consiste à effectuer son travail en appliquant exclusivement et à la lettre les consignes professionnelles énumérées dans sa « fiche de poste » et à refuser d'exécuter toutes tâches ne figurant pas dans la description de son emploi. Cette modalité de résistance prend le nom de « grève du zèle » (parfois aussi appelée « grève ISO » en référence aux différentes normes de « qualité ») (Francfort, 2005) et s'exprime dans les discours de justification suivants : « *je ne vais quand même pas travailler plus que ce pour quoi je suis payé !* », ou encore « *ça, ce n'est pas de mon niveau, c'est un boulot de cadre ou de directeur !* » Elle s'appuie sur la « fiche de poste », qui tend ainsi à fonctionner de plus en plus comme un « bornage symbolique » (Rot, 2000) que les agents opposent aux sollicitations de l'encadrement. Bien qu'une telle stratégie résistante s'appuie sur une réappropriation de ses missions professionnelles et permette d'affirmer sa place et son rôle dans l'organisation, il n'en demeure pas moins qu'elle est souvent utilisée, à titre individuel ou collectif, à défaut ou en prélude d'une requalification professionnelle ou d'un reclassement. Comme nous le verrons plus loin, elle signe généralement l'expérience de promesses non tenues de la part du commandement.

### ***Faire semblant***

Les formes de résistance au travail portent non seulement sur l'organisation matérielle de la production (action sur les « *ouvrages gaz* », sur les outils et le temps de travail) mais également sur son organisation symbolique et sur le comportement au travail. C'est pourquoi on se taquine, on blague (« *en direct* », c'est-à-dire *de visu*, comme par messagerie interposée), on papote, on traîne des pieds, on drague et on se laisse courtiser, on fait le fou<sup>491</sup>,

---

<sup>491</sup> Deux cadres ont consciemment endossé un rôle de « bouffon » auprès du directeur général, ce qui leur permet stratégiquement à la fois d'être apprécié, et même recherché pour leur conversation lors d'occasions officielles et



on imite la voix et les tics langagiers de ses supérieurs et on caricature leurs discours<sup>492</sup>. Aujourd'hui, comme hier déjà<sup>493</sup>. En somme, on fait semblant tout en tâchant de « faire bonne figure » (Goffman, 1973). Et cela, des niveaux opérationnels à ceux du commandement le plus élevé<sup>494</sup>.

À la suite de l'emménagement dans les nouveaux locaux, nous occupions une table dans un bureau « *open space* » qui regroupait alors les quatre « payeuses », un agent de maîtrise responsable de la formation et une intérimaire présente deux jours par semaine. Situé au troisième étage de l'immeuble, dans l'aile opposée à la direction générale, le bureau courait le long du couloir dont on pouvait contrôler les allers et venues derrière les cloisons vitrées. Mais ces dernières permettaient aussi à celui qui empruntait le couloir de capturer en un coup d'œil ce qu'il s'y passait. C'est ainsi que lorsque l'ancien directeur général s'aventurait, souvent à dessein, dans l'aile occupée par les services des ressources humaines, sitôt qu'il était aperçu au fond du couloir par l'agent le plus « exposé », le signal était lancé par la vigie : les dos se cambraient en appui sur leurs dossiers, les visages devenaient concentrés et un silence appliqué s'instaurait tout à coup. Les comportements étaient identiques lorsque l'encadrement annonçait la visite de quelques « patrons », et notamment du « patron du patron » : « le Président ». Nous assistions alors au spectacle que rapportait déjà E. Goffman dans *La mise en scène de la vie quotidienne* : « *C'était amusant d'observer la transformation soudaine chaque fois que la nouvelle circulait de la présence du contremaître dans le bureau ou dans l'atelier, ou du passage d'un ingénieur en chef. Les chefs d'équipe se précipitaient vers leurs hommes et leur faisaient déployer une activité spectaculaire. Qu'il ne vous attrape pas à rester assis, c'était l'avertissement qu'on entendait partout, et là où on n'avait aucun travail précis en train, on s'affairait à courber et tarauder un tuyau, ou bien on soumettait à un nouvel et inutile serrage un boulon déjà solidement fixé. C'était là l'hommage officiel invariablement rendu à une inspection du patron, et son protocole entourant la tournée d'inspection d'un général à cinq étoiles. Négliger le moindre détail de ce spectacle trompeur et creux eut été considéré comme la marque d'un singulier*

---

mondaines, mais aussi de se protéger en interposant le rire (et parfois le cynisme) entre l'univers professionnel et le registre intime de leur propre subjectivité.

<sup>492</sup> Rapporter les propos de ses supérieurs (et particulièrement des directeurs) pour mieux les tenir à distance et les moquer impose ainsi généralement de prendre l'accent du sud-ouest et de l'exagérer démesurément. Ce code résistant partagé par les agents (membres de l'encadrement et du haut encadrement compris, mais aussi des représentants du personnel) comprend également l'usage délibéré d'un défaut de prononciation (le « zozotement » de tel agent proche de l'ancien DRHS) ou d'un néologisme inventé par tel autre directeur (« étendre ») ou encore l'incapacité à finir une phrase commencée (ce qui reste la marque de l'ancien DG). Ces stratégies défensives ont toutes en commun une fonction subversive et désacralisante du commandement. Mais tous les agents, en revanche, ne manifestent pas (ni ne se voient reconnus) les mêmes capacités à le caricaturer et à le tourner en dérision.

<sup>493</sup> Notre propos n'a cependant pas pour objet de soutenir, tels que le font par exemple S. Ackroyd et P. Thompson (Ackroyd et Thompson, 1999), que l'humour et la dérision seraient tout ce qu'il reste aux salariés face aux nouveaux modes de commandement et de mobilisation au travail, ni qu'il s'agirait là d'une nouvelle forme de résistance dans une lutte qui ne vise plus le pouvoir de classe mais le pouvoir du groupe qui permet de préserver l'identité individuelle (Stewart, 2008). Il paraît en effet assez inexact de postuler les salariés plus drôles aujourd'hui qu'hier simplement parce que le conflit capital / travail aurait perdu de sa centralité ou que les syndicats seraient affaiblis, voire condamnés à disparaître !

<sup>494</sup> Le nouveau directeur général, arrivé en janvier 2007, n'est ainsi pas le dernier à « blaguer » ou à aimer « parler foot ». C'est ainsi qu'un cadre ne se lasse pas de raconter à son cercle professionnel proche cette anecdote où il s'est vu convoquer un matin par le plus haut responsable de l'entreprise... pour lui permettre de dissiper un doute footballistique qui l'avait taraudé la nuit durant !

*manque de respect*<sup>495</sup> ».

Les formes de résistance et de contestation de l'ordre productif s'efforcent donc de trouver des moyens d'expression discrets et d'autant peu risqués que le contrôle disciplinaire se trouve renforcé. On adopte donc notamment un comportement théâtral de simulation ou de semblant de travail : « *il s'agit de faire croire que l'on travaille alors qu'on ne fait rien ou qu'on se livre à des tâches de nature privée*<sup>496</sup> ». L'apparence revêt donc une importance stratégique, tant pour les exécutants que pour les encadrants. Et notamment l'apparence vestimentaire, qui est l'un des sujets de conversation les plus courants parmi les agents de cette entreprise qui n'a pas formalisé de code vestimentaire. C'est pourquoi un cadre des ressources humaines ne cesse de rappeler à son jeune collègue de l'encadrement que « *l'habit fait aussi le moine* ». Comme dans la société de cour décrite par N. Élias, le rang implique, à Versailles comme à Gaz de Bordeaux, une obligation sociale de représenter (Élias, 1993). Dès lors, il l'encourage à porter une veste et une cravate, signes extérieurs censés renforcer la position de commandement, et n'hésite pas à lui prêter son matériel de cirage qu'il conserve dans un des tiroirs de son bureau et qui lui permet de toujours présenter des mocassins d'un maître chausseur français (malgré un nom anglais) en parfait état. Le style vestimentaire est donc un message adressé à sa hiérarchie et à ses collègues. Ainsi, lorsqu'un agent, généralement un cadre masculin, est contraint de revenir un jour de « *J5* », il a tendance à s'habiller de manière beaucoup plus décontractée, n'hésitant pas à porter des chaussures de sport par exemple. Ce qui correspond du reste à la tenue parfois adoptée le vendredi (le « *Casual Friday*<sup>497</sup> »), et, de manière générale, en l'absence connue à l'avance des « *chefs* ». C'est enfin pourquoi, lors d'un déjeuner avec l'ancien DRHS, ce dernier nous expliquait qu'il ne portait pas de veste et gardait stratégiquement les manches de sa chemise retroussées<sup>498</sup> pour refléter l'image de quelqu'un qui « *a les mains dans le cambouis* » qu'il se faisait de son activité et qu'il voulait véhiculer à son environnement.

Au final, deux registres se détachent : on se conforme aux attendus productifs et comportementaux sur « la scène publique » tandis qu'on s'en écarte pour exprimer ses sentiments réels, critiques et incrédules, dès lors que la porte du bureau se referme et que l'on retrouve la « scène privée », seul ou avec ses collègues de même « rang ». Nous retrouvons les conclusions de James C. Scott qui opposait ces deux registres de conduites sociales (Scott, 1990). Ces manières de faire ou de ne pas faire, sinon de faire semblant, donnent une certaine

---

<sup>495</sup> Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973, tome 1, p. 108, cité par De Coster M. (avec la collaboration de Cornet A. et de Delhaye C.), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999, p. 108-109.

<sup>496</sup> De Coster M. (avec la collaboration de Cornet A. et de Delhaye C.), *op. cit.*, p. 108.

<sup>497</sup> Introduite dans les années 1950 afin de rehausser le moral des « cols blancs », mais véritablement diffusée à partir des années 1980, il s'agit d'une pratique nord-américaine (États-Unis et Canada) aujourd'hui répandue dans les entreprises tertiaires qui consiste à venir travailler le vendredi avec des habits de tous les jours (« *casual* »), et non des costumes ou tailleurs.

<sup>498</sup> « *Je suis humble, je peux très bien discuter avec un ouvrier. J'ai toujours les manches retroussées ! Il faut aller voir ce que les gens font, il faut le faire à leur place, et moi, j'ai essayé de tout faire. Pas tout le temps, mais au moins une fois avoir fait un calcul de cotisations, un calcul de primes, au moins une fois une saisie informatique avec une formule sur Excel, même si ce n'est pas mon job. Parce que quand j'ai fait une chose une fois, je comprends comment l'autre le fait et comment il peut avoir des difficultés à le faire* » (entretien avec B. M., ancien DRHS). En outre, à l'occasion de ce déjeuner auquel était seulement convié son « *homme de confiance* » du service, ce directeur n'hésita pas à « *habiller pour l'hiver* » ses plus proches collaborateurs. Il m'expliqua ainsi que le cadre directement en-dessous de lui ne pourrait jamais le remplacer en faisant « *un bon DRH* » dès lors qu'il portait des boutons de manchette. Ce cadre est aujourd'hui chef du personnel de Regaz. Ou encore que le secrétaire général (aujourd'hui directeur général de la filiale commerciale) avait un problème de crédibilité à partir du moment où il portait des cravates arborant des motifs de personnages de bande dessinée.

élasticité au procès de travail. L'agent a moins l'impression d'être aliéné et échappe ainsi au sentiment d'exploitation. La « servitude volontaire » est donc feinte, et même si « *le visage s'adapte au masque*<sup>499</sup> » à la longue, la domination est relativisée par la performance théâtrale des agents : « *La scène publique laisse voir une conduite respectable (respectable performance en anglais au sens où le verbe to perform renvoie au jeu d'acteur) qui correspond à une dramaturgie qui feint de respecter les exigences attendues par les élites*<sup>500</sup> ». La domination ne parviendra en outre jamais à annihiler toute forme de résistance et de conflit. Comment en effet expliquer autrement la multiplication et l'inventivité des dispositifs technico-organisationnels de surveillance et de contrôle de la main d'œuvre ?

Mais il ne faudrait cependant pas croire la direction (dont les membres sont aussi des salariés confrontés à des contraintes productives) aveugle à de tels processus de (ré-)appropriation-résistance. Au contraire, son silence est avant tout tactique. « *Les directions savent qu'il existe une opposition latente, une lutte silencieuse, une partie d'échecs invisible et ne pas en admettre l'existence ni en dévoiler la connaissance autorise deux choses : primo, cela permet de cibler les « trublions », de soumettre le personnel à un tri invisible, qu'ils soient temporaires ou stables ; ce qui est loin d'être nouveau au demeurant. Secundo, faire comme si ces résistances n'existaient pas est également une manière de les combattre, sur un autre terrain, à l'aide de la culture d'entreprise, de la prescription de la subjectivité et de la logique de compétence, qui forme une sorte de behaviorisme sans frontières. Faire de la loyauté la norme exige de marginaliser ce qui s'y oppose et les pratiques quotidiennes de résistance en font partie. Révéler l'indiscipline et l'insubordination signifie aussi reconnaître que la loyauté n'est pas à toute épreuve, n'est jamais acquise. Il vaut mieux alors pouvoir pointer quelques déviants tout en se donnant les moyens de rappeler les autres à respecter la norme, ne serait-ce que formellement*<sup>501</sup> ».

## **II. Entre le marteau et l'enclume : un encadrement sous tension**

Parce que les réactions d'appropriation-résistance face aux contraintes productives sont contradictoires dans leurs effets, en limitant l'impact des processus de rationalisation tout en contribuant paradoxalement à les renforcer en atténuant leur portée disciplinaire et en contribuant à leur acceptabilité sociale, elles mettent notamment au premier plan le rôle de l'encadrement qui apparaît plus complexe. En effet, en tant que dépositaires du commandement, ses membres doivent savoir décoder les figures changeantes des résistances au travail et être capable de contenir les tensions que ces formes d'expression désormais plus diffuses et discrètes renferment. En tant que relais de la direction, ils sont les promoteurs du changement au plus près des réalités productives du terrain. C'est donc aussi à eux que revient la mission de « *faire évoluer les mentalités* » des agents en cherchant à les mobiliser autour des mots d'ordre relevant de l'implication et de l'adhésion. C'est pourquoi leur mission traditionnelle de contrôle doit évoluer vers une fonction d'animation, plus « ouverte » et « coopérative » (Dodier, 1995).

---

<sup>499</sup> Scott J. C., *Domination and the Arts of Resistance : Hidden Transcripts*, London, Yale, 1990, p. 48, cité par Bouquin S., *op. cit.*, p. 36.

<sup>500</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 36.

<sup>501</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 238-239.

Mais dans une entreprise toujours caractérisée par un fort niveau de division verticale du travail, les responsables hiérarchiques continuent d'assurer un contrôle quotidien sur l'activité de leurs subordonnés, tant sur le respect des règles et procédures de travail que sur l'atteinte des objectifs. Malgré la constitution d'« ordres locaux » (Friedberg, 1993) impliquant l'encadrement de proximité et « *visant aussi bien à réaliser le travail dans les temps impartis et selon les critères de qualité demandés qu'à limiter la charge de travail et les contraintes horaires*<sup>502</sup> », le niveau de centralisation des décisions reste très élevé à Gaz de Bordeaux. La nouvelle direction est donc confrontée à un problème fondamental dès sa prise de fonction : celui de déléguer du pouvoir sans perdre du contrôle. C'est donc à la situation spécifique de l'encadrement, pris « entre le marteau et l'enclume » et sommé de concilier des objectifs contradictoires d'autonomie et de contrôle, d'intégration et de différenciation, que nous allons nous intéresser ici.

### 1. Un impératif : former l'encadrement

*« Passer de régie en SEM, ça suppose un changement lourd, d'autant plus que le changement se faisait sur des bases d'organisation, de gestion générale, de gestion économique, de gestion financière et de gestion humaine et on n'avait pas de système d'information. Donc pour faire ça rapidement, il faut un pouvoir centralisé fort qui était celui du directeur général et du DRHS. Quand on veut conduire certaines batailles, il faut un commandement centralisé. Il faut conquérir le terrain. Une fois que le terrain est occupé, on n'occupe pas le terrain par un pouvoir dur, mais par un pouvoir décentralisé, par des responsables qui maillent le terrain et en plus, ça correspond aux nouvelles mentalités. Parce que la mentalité des cadres ne se décrète pas, elle évolue avec le temps, avec les mœurs. Les mœurs se libéralisent à tous les niveaux. La culture se libéralise, l'informatique se libéralise, il y a une nouvelle société qui se crée » (B. M., ancien DRHS).*

Pour cet ancien haut responsable, la réussite du changement que représentait le passage de régie en SEM comportait deux étapes : une première qui correspondait à une « bataille » opposant deux camps ennemis et imposant temporairement un commandement centralisé et absolu, et une seconde, une fois la victoire remportée, qui nécessitait l'occupation du terrain par des relais de la direction qui gagneraient, « *avec le temps* », l'adhésion de l'ensemble du personnel. Une « nouvelle société » aux accents chabanniens naîtrait alors de la réconciliation entre les différentes parties jusque-là opposées au sein d'un « *corps social* » uni<sup>503</sup>. Comme l'énonçait déjà H. Le Chatelier, l'exégète français de C. Taylor : « *Le grand problème de la transformation du système d'organisation consiste en un changement complet dans l'attitude et les habitudes, à la fois des ouvriers et de ceux qu'ils dirigent. Ce changement ne peut être obtenu que graduellement et en montrant à l'ouvrier beaucoup d'exemples pratiques. [...] Ce changement de l'esprit ouvrier demande du temps et on ne peut essayer de l'obtenir trop vite*<sup>504</sup> ». Une telle conception du changement accorde donc, pour

---

<sup>502</sup> Buscatto M., « L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service », *Permanence et mutation des organisations, op. cit.*, p. 77.

<sup>503</sup> Dans un document interne à la DRHS intitulé « Synthèse », le cadre responsable de la formation écrivait ainsi à l'adresse de son directeur : « *la réalisation du projet de l'entreprise et la place qu'elle aura dans le nouveau paysage des IEG dépend de la capacité du management à mobiliser et à fédérer toutes les énergies internes, « de faire corps » pour agir. C'est la puissance du partage de mêmes valeurs et pratiques qui nous permettra de faire la différence* ».

<sup>504</sup> Le Chatelier H., *Taylor F. W. 1856-1915, Organisation scientifique du travail. Principes et applications*, Paris, Dunot et Pinat Éditeurs, 1915, p. 108, cité par Alter N., « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 2003/2, vol. 53, p. 501.

filer la métaphore guerrière adoptée par la direction, une place déterminante à la motivation des troupes et à la transformation de leur esprit, nécessairement « graduelle ». Mais elle signe également une « psychologisation » de la gestion des ressources humaines (Buscatto, 2000).

### *Une psychologisation de la gestion des ressources humaines (et des relations sociales)*

Une conception spécifique de la nature humaine va commander le type de politiques de formation et de rémunération développées par la direction. De son point de vue, le personnel est d'abord défini par une nature *a priori* récalcitrante et intéressée. En accentuant le trait, l'image véhiculée est celle de fainéants aux goûts vulgaires que l'on manie tantôt avec le « bâton » (pour éviter ou réprimer les dérapages), tantôt avec la « carotte » (pour stimuler l'effort), ce qui correspond à l'image du populaire pour les tenants de la culture dominante et signe une forme de « racisme<sup>505</sup> de classe » (Bourdieu, 1979). C'est ainsi qu'à l'occasion des scènes du « dialogue social » dans l'entreprise (dont nous fûmes souvent témoin en qualité d'observateur), les représentants du personnel CGT jouent avec le stigmaté et tente de le retourner en endossant explicitement le rôle des « *bœufs* », qui consiste à se montrer délibérément « *borné* » et « *sourd* » à toute discussion et à « *se braquer* » sur une position « *jusqu'au-boutiste* ».

En outre, malgré le changement de statut de l'entreprise, l'emploi des agents reste protégé par un statut professionnel que l'employeur ne peut remettre en cause. La nouvelle direction a donc dû composer avec les agents présents dans l'entreprise tout en cherchant à favoriser et à valoriser de nouveaux profils, davantage commerciaux, à travers la transformation des modes de recrutement et des règles de promotion professionnelle. Mais installer durablement le client au centre de l'organisation<sup>506</sup> nécessitait en outre, dans l'esprit de ses promoteurs, une pédagogie et une formation particulières.

*« J'ai alors commencé à former les commerciaux, toujours dans l'objectif de connaître les clients. J'ai donc commencé, au début, à réunir les commerciaux et à leur projeter une cassette du Louvre où était présenté, expliqué et analysé un tableau sous toutes ses formes. Et je leur disais qu'il fallait qu'ils connaissent leurs clients aussi bien que le tableau était présenté. Il fallait qu'ils connaissent la psychologie du client. Je suis très attaché à tout ça ! Je crois beaucoup aux différentes typologies psychologiques des gens... Au début, ils me prenaient tous pour un fou, bien sur ! » (G. M.-J., ancien directeur général)*

Pour illustrer sa philosophie du commandement, au cours de notre entretien, G. M.-J. prend son cahier et nous lit une phrase qu'il avait notée pour la dire lors du comité de direction précédent : « *en contexte d'incertitude, il faut chercher la certitude dans l'incertitude* ». Dans un environnement qu'il ne manque jamais de décrire comme incertain et instable, lui seul veut apparaître comme stable et de ce fait rassurant aux yeux de tous. Sa longévité à la tête de l'entreprise devient alors un signe incontestable de sa compétence. De plus, c'est en pasteur

---

<sup>505</sup> Au « racisme de classe » (au principe duquel on trouve une lutte sur les classements sociaux légitimes) s'ajoute également un racisme « tout court », nourri de réflexions et de blagues à l'humour douteux parfois même formulées en présence d'agents aux prénoms qui rappellent leurs origines maghrébines. L'un d'entre eux a ainsi stratégiquement retourné le stigmaté en affichant au mur de son bureau, alors vitré et parfaitement visible pour qui emprunte le couloir du deuxième étage de l'immeuble, une reproduction « géante » d'une publicité coloniale faisant la réclame du chocolat « Banania ».

<sup>506</sup> C'est ainsi qu'à propos du nouveau siège social de l'entreprise, l'ancien Directeur général déclarait : « *In fine, ce siège social répond à ce que les clients sont en droit d'attendre de Gaz de Bordeaux* », in « *Gaz de Bordeaux : nouveaux défis, nouveau siège* », *Objectif Aquitaine*, op. cit., p. 4.

qui prête autant attention à chacune de ses brebis qu'à l'ensemble de son troupeau qu'il se plaît à se représenter. Cette construction narcissisante en capitaine d'industrie visionnaire et éclairé lui fait alors, tout du moins dans l'affichage du discours, endosser la responsabilité (et le fardeau) de la conduite de l'entreprise. Et c'est pourquoi il choisit avant tout de distiller sa pensée sous forme de maximes et de citations. Rappelons-nous ici la métaphore du chef d'orchestre déjà évoquée qu'il affectionne particulièrement : à lui de donner le « la » et le tempo, aux autres, c'est-à-dire à « son » encadrement, de « mettre en musique » la partition.

### *Le « Colagre »*

Dès les premières heures de la SEM, la direction a ainsi cherché à resserrer les liens entre les membres de l'encadrement et à décloisonner les différents services. S'inspirant des pratiques en vogue dans les grandes entreprises, elle a constitué un groupement, le « Colagre », qui fonctionnait sur le modèle d'un club privé réservé aux seuls membres de l'encadrement de l'entreprise, actifs comme inactifs. L'objectif était de favoriser l'efficacité professionnelle en encourageant la création de liens extraprofessionnels à l'occasion de dîners, de sorties ou encore de voyages. Sans doute n'est-ce pas anodin que le slogan de l'entreprise soit devenu à ce moment-là cette maxime de A. de Saint-Exupéry que l'ancien DG se plaisait à rappeler : « *la grandeur d'un métier est d'unir les hommes* ». En mêlant ainsi vie active et vie intime (les conjoints étaient invités et les manifestations étaient également organisées au moment où les individus retrouvent habituellement leurs proches, comme c'est par exemple le cas pour un réveillon de fin d'année), une nouvelle identité adossée à une « culture d'entreprise<sup>507</sup> » concurrente était stratégiquement promue et ambitionnait de remplacer celle qui dominait du temps de la régie. Plus qu'un « patriotisme de boutique » ou qu'un « esprit maison », il faut comprendre par « culture d'entreprise » l'ensemble cohérent des références partagées par tous les salariés d'une même organisation construit tout au long de son histoire (Thévenet, 1993). La culture d'entreprise recouvre donc l'ensemble des éléments qui fonde l'identité du groupe, en d'autres termes, les valeurs admises (consciemment ou non) qui réunissent ses différents membres et assurent également à l'organisation toute son efficacité.

Tant l'ancien DG que l'ancien DRHS reviennent alors sur la fonction de ce groupement qui cessa cependant ses activités en raison d'un coût prohibitif et d'une désaffection progressive de ses membres notamment due au développement d'inimitiés interpersonnelles. Ces raisons éclairent également le récit particulier que chacun en fait.

*« Vous savez, vous me parlez du Colagre, j'avais totalement oublié... Je crois que depuis 93, à peu près, il ne doit plus exister. On a dû organiser un voyage, je l'ai donné à Monsieur P. M. [ancien directeur commercial] qui est fils d'agent, ingénieur, et à Monsieur B. M. [ancien DRHS] qui avait une culture gazière, enfin des industries électriques et gazières... Je n'ai rien vu faire après. Il n'y avait aucune vocation, c'était une occasion de se retrouver, c'était une sorte, pas de bizutage... Lorsqu'on devenait cadre dans l'entreprise, on rentrait au Colagre. On faisait un dîner, un ou deux par an, où on ne se parlait absolument pas des problèmes de Gaz de*

---

<sup>507</sup> E. Schein propose une définition de la « culture d'entreprise » qui fait référence dans la littérature consacrée au management : « *ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsque celui-ci apprend à régler les problèmes d'adaptation à son environnement externe et d'intégration interne ; ensemble assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser, de sentir en fonction de ces problèmes* », in Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publisher, 1985, p. 409.

*Bordeaux. Ça correspondait un tout petit peu d'ailleurs à une sorte d'hôtellerie ou de repas de communion où on se retrouve en famille, et puis le lendemain, il n'y a plus de choses ! Ce n'était certainement pas pour solidariser un acte, un produit... de pouvoir ou de changement. Le Colagre n'a servi en rien aux évolutions de mentalité, à l'élaboration d'une politique ou d'approches... » (G. M.-J., ancien directeur général).*

Alors que l'ancien DG a ici tendance à minimiser les activités et la durée d'activité du « Colagre », son ancien bras droit en évoque en revanche plus librement la destinée. Mais cela lui permet surtout de souligner le bien-fondé de certaines de ses propositions qui ne furent pourtant jamais suivies d'effet.

*« On était une entreprise cloisonnée. [...] Il y a une chose aussi qui fait qu'il y a eu un cloisonnement qui s'est instauré. À l'époque il y avait le Colagre qui se réunissait une fois par trimestre et qui permettait aux gars de se rencontrer avec d'autres cadres, avec leurs conjoints, leurs épouses, mais ça avait pris une tournure un peu spéciale... Ça tournait à « Ici Paris » [un journal « people »] et il y avait des scènes qui ne m'ont pas plu.*

*Le Colagre s'est enlisé pour deux raisons. Parce qu'on ne lui a pas donné la bonne orientation, j'en ai été le secrétaire, il y a eu aussi un peu plus de retraités que dans le passé et puis G. M.-J. a voulu, c'était bon de sa part, lui donner un petit côté voyage d'études. Parce que même si ça camouflait... On ne travaillait pas toute la journée ! Donc on a mis de l'argent et les gens se sont habitués à ce que ça se fasse dans des lieux spécifiques. Le Colagre qui avait lieu dans des restaurants tous les trimestres, il est évident qu'on ne peut pas aller en Tunisie tous les trimestres. Donc on y allait une fois par an. Les gens se sont habitués à aller à Marrakech, en Sicile, le voyage à moitié payé par l'entreprise... Donc ça a perdu sa motivation. C'était surtout : « je fais un voyage presque par Club Med et je n'en paye que la moitié ! », la mentalité un peu culturelle c'était ça. Et comme, à un moment donné, on a dit : « il faut quand même recentrer ça ! », on a voulu faire des sorties un peu plus culturelles. Moi, j'en avais organisé une à Albi, au musée Toulouse-Lautrec, avec un bon repas à Cordes. Alors, on avait dix participants, alors qu'à Marrakech, on en avait quarante-cinq !*

*C'est parti comme ça dès que le patron a dit : « il faut resserrer les budgets, il faut donner l'exemple, on ne peut plus aller à l'étranger systématiquement. On peut y aller une fois tous les deux ans et non pas une fois tous les ans ! » Plus le fait que quelques repas ne se sont pas terminés de manière très élégante, cela faisait un peu bizutage des cadres à leur arrivée ! [...]*

*Je ne suis pas sûr que ce soit très bon de mélanger un peu les deux aspects parce que c'est une boîte où les cadres ne bougent pas. Il n'y a pas de turn-over. [...] J'ai vu des retraités qui ne supportaient pas des anciens chefs de service : « s'il vient, je ne viens pas ! » Ici, c'est trop consanguin. À EDF, ça ne peut pas parce qu'il n'y a pas plus qu'un tiers de gars qui sont là depuis les cinq ans qui viennent de s'écouler. Donc les deux autres tiers, ils sont là depuis un an ou deux ans, trois ans maximum. Là, quand c'est consanguin, c'est délicat. Tu comprends ce que je veux dire. C'est pour ça que je ne suis pas très favorable. J'aurais été plus pour qu'on organise par trimestre un dîner-débat, comme fait le Rotary. Y vient qui veut, c'est payé par la boîte et j'invite un conférencier externe mais qui peut être un artiste, un musicien, un peintre, un chef d'entreprise, un banquier, peu importe, un syndicaliste, un homme politique, on fait un programme. C'est ce que je voulais faire avec les carrefours des jeudis de Gaz de Bordeaux, c'est la même idée. [...] Moi, je voulais le faire et il [l'ancien DG] n'y a pas cru » (B. M., ancien DRHS).*

Au final, c'est bien une volonté d'ouverture de l'encadrement, comme nous l'avons déjà évoqué, qui était recherchée par la direction générale à travers la constitution du « Colagre ». En effet, le type de manifestations que ce groupement a proposé a, du moins dans le discours de son promoteur, d'abord été pensé comme un vecteur d'une remise en question professionnelle au service d'une démarche d'amélioration continue.

*« Ce que j'ai souhaité, à travers des conférences, à travers des expositions, à travers des voyages, de leur montrer, c'est ce que j'appelais, et que j'avais développé quand j'étais tout jeune étudiant comme vous, le développement communautaire. À savoir de montrer qu'il y a une autre manière que celle que nous imaginons parfaite et qui donne des résultats, pour faire d'aussi bons résultats et peut-être meilleurs ! Et ainsi de suite » (G. M.-J., ancien directeur général).*

D'autres activités réservées à ce groupe professionnel permettent également de mieux préciser le rôle que la direction entend lui faire jouer. Tel est par exemple le cas d'une « variation sur des thèmes bibliques » présentée à l'occasion d'une « convention cadres », sorte de « grand-messe » autant destinée à rassembler ponctuellement le groupe des cadres qu'à faire prendre conscience à chacun de ses membres de sa force et de sa puissance.

### ***Variations sur des thèmes bibliques***

Le 5 mars 2004, l'ensemble des membres de l'encadrement de Gaz de Bordeaux s'est réuni dans l'auditorium d'un hôtel du centre-ville de Bordeaux pour participer à une « convention cadres ». Généralement organisée selon un rythme annuel, cette manifestation se déroulait habituellement en dehors de l'entreprise jusqu'au moment où cette dernière emménagea en septembre 2005 dans un nouveau siège social doté d'un auditorium. Elle était alors notamment le prétexte à des dépenses d'apparat du pouvoir.

En comprendre les raisons et la fonction à Gaz de Bordeaux nécessite de raisonner par analogie avec la société de cour analysée par N. Élias (Élias, 1993). Comme la société d'ordres d'Ancien Régime, l'entreprise se caractérise par une structure hiérarchique particulièrement rigide. Et au sommet de la pyramide trône le DG. Ce dernier, du fait qu'il appartient également à l'encadrement, a intérêt à maintenir ce groupe professionnel distinct du reste du personnel. Or l'appartenance à un tel rang impose une obligation sociale de représenter. Car pour croire, il faut que le personnel voit, pourrait-on dire en paraphrasant N. Élias qui écrivait cela en analysant comment le roi devait montrer au peuple qu'il était le plus puissant par des dépenses de prestige. C'est ainsi que l'organisation de manifestations telles que les « convention cadres » répond à un besoin de prestige de l'encadrement et permet d'affirmer le rang de l'entreprise dans le paysage économique local.

Se déroulant dans une ambiance décontractée, cette journée a alors été l'occasion d'échanges autour de thématiques d'entreprise qui trouvaient une résonance particulière dans la Bible. Dirigés par un consultant, les débats ont abordé les deux « thèmes bibliques » suivants : « frustration et passage à l'acte (Caen et Abel) » ; « pulsion et loi (Moïse)<sup>508</sup> ». Toutefois, par manque de temps, la dernière activité programmée et centrée autour de la question de « l'entrepreneur et le projet (l'Arche de Noé) » n'a pas pu être abordée au cours

---

<sup>508</sup> « Variations sur des thèmes bibliques », Gaz de Bordeaux, document à usage interne, 5 mars 2004.



de la journée. Voici néanmoins comment l'intervenant comptait aborder ce passage de la Genèse :

**Document 1 : Troisième partie des « Variations sur des thèmes bibliques ».  
L'entrepreneur et le projet : « l'Arche de Noé »**

Etant donné la programmation de la journée l'intervenant n'a pas décrit la troisième activité prévue que nous n'avons pas eu le temps de réaliser vu l'investissement intensif du groupe dans les deux premières parties de la journée. Il était question de planifier la construction de l'Arche de Noé en vue du déluge.

Le déluge est conçu comme la destruction du monde par Dieu ou peut-être aussi par les hommes qui par leur corruption ramènent le monde au chaos original.

La mission de Noé était donc la mission gigantesque non seulement de sauver une partie de l'humanité mais aussi de préparer le monde « d'après le déluge. » Les gens et les animaux sont restés dans l'Arche une année entière il fallait donc prévoir tous les besoins physiques, humains et sociaux et les problèmes de survie et de cohabitation.

En bref Noé se trouvait devant la mission de gérer un monde où « le loup cohabiterait avec l'agneau. »

Il était aussi chargé de protéger l'Arche des agressions extérieures et intérieures. C'était donc l'expérience de la cohabitation pacifique et surtout la responsabilité qui était celle de Noé et sa famille de gérer ce petit monde «modèle» qui devait préparer l'humanité à «l'après déluge ». Les participants étaient donc censés vivre «symboliquement» cette responsabilité et planifier la préparation de la construction de l'Arche. La règle du jeu mettant tous les acquis de la science et de la technologie moderne au service « ingénieurs » du projet .

L'Arche de Noé pourrait être comprise comme étant celle de tout groupe humain: la famille, le couple, l'entreprise, que nous devons tous gérer mais aussi comme une métaphore de l'être humain lui-même. Chacun d'entre nous serait donc une «Arche» qu'il faudrait gérer d'une façon permanente et protéger non seulement des agressions extérieures mais aussi de nos propres pulsions, Autrement dit faire cohabiter le loup et l'agneau qui sont en nous.

**A l'exemple de Noé chacun serait « architecte » du monde de son entreprise, de toute cellule sociale à laquelle il appartient ainsi que de lui-même**

Du point de vue d'un participant à la journée, le sentiment qui domine est pourtant le décalage entre le type de problématiques abordées et l'attente de l'encadrement en termes d'informations plus précises sur l'état réel et le devenir de l'entreprise.

*« Les cadres, on ne les voit qu'à une ou deux occasions par an, lors des réunions cadres et encore. Comme c'est sur deux heures de réunion, on n'a pas trop l'occasion. Il y a le discours du Directeur général, tout le monde baisse les yeux dans la réunion. [...]*

*Moi, je suis en observation, c'est clair. [...] Il y a des réunions où tu te sens un peu impliqué suivant les sujets, suivant la façon de présenter et le niveau d'information qu'on a et d'autres où le discours est en décalage complet avec la réalité et avec ce qu'on voit au quotidien... Là, tu rigoles ! Quand on te fait venir des philosophes te parler de Moïse, ça peut être intéressant... Mais il y a des moments quand il y a un climat un peu difficile, une attente des cadres d'avoir des informations concrètes, de savoir là où l'on va, tu te dis que même en tant que cadre, on n'a pas un niveau d'information suffisant. [...]*

*On a zéro information sur les stratégies de l'entreprise, les directions que va prendre l'entreprise à moyen et à long terme, les relations avec les actionnaires, ce que va devenir l'entreprise dans cinq ans, de tout ça, on ne sait rien. À ce niveau-là, on est au même niveau que les agents lambda de l'entreprise, on n'en sait ni plus ni moins. Je pense que c'est un problème parce que c'est vrai que l'on est dans un climat d'incertitude, on ne sait pas où on va. On voit plein de choses, des rachats, c'est quand même assez stressant. Nous, on a encore une expérience, un niveau de diplômés qui fait qu'on n'a pas connu que Gaz de Bordeaux. Mais il y a des gens, ici, leur vie, c'est dans l'entreprise ! Ils n'ont connu que Gaz de Bordeaux, ils sont nés à Gaz de Bordeaux, ils ont appris ce qu'ils savent à Gaz de Bordeaux. En ce qui nous concerne, on n'est pas formaté Gaz de Bordeaux, régie municipale. Pour ma part, je me fais moins de souci que sûrement certains au bas de l'échelle qui ont été formés par le Gaz, qui ne connaissent que cette activité et qui auront du mal à rebondir s'il y a un souci. Mais quand même, on se pose des questions et on a envie de savoir aussi vers où l'on va et ce que l'on va devenir. C'est normal à tous les niveaux, et ça, ça manque ! » (M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail)*

Parce que l'encadrement a des attentes importantes et non satisfaites en termes d'accès à l'information<sup>509</sup>, mais aussi en matière de participation à l'élaboration du « projet d'entreprise », il estime dans son ensemble ne pas être en mesure de pouvoir jouer pleinement son rôle de relais des orientations de la direction auprès des équipes dont il a la responsabilité. « *Les cadres sont à la recherche de messages clairs sur les buts à atteindre et souhaitent participer à la définition des moyens pour y parvenir. Ils souhaitent que l'on prenne en considération leurs positions et avis et aspirent à plus de cohésion d'équipe*<sup>510</sup> », résume le cadre responsable de la formation à Gaz de Bordeaux dans un document interne de synthèse. Une coupure, stratégiquement exploitée par les organisations syndicales, s'est alors créée entre le management et les équipes opérationnelles. Comme l'analyse ce même cadre : « *les OS [organisations syndicales] profitent de cet espace de communication cadres - équipes peu investi pour faire passer des messages que les gens comprennent*<sup>511</sup> ». Dans l'esprit de la direction, l'audience syndicale particulièrement forte dans l'entreprise et le crédit des représentants du personnel tiendraient ainsi pour une large part aux carences d'un encadrement qui ne maîtrise pas les outils modernes d'un commandement qui doit être ouvert et coopératif. Loin de remettre en question le choix des personnes qu'elle a elle-même promues aux postes de responsabilité – car c'était aussi donner raison aux critiques portées par les organisations syndicales –, la direction a alors recouru à la formation de l'encadrement afin de lui permettre de jouer son nouveau rôle de hiérarchie d'animation.

---

<sup>509</sup> Nous avons déjà mis en évidence cette situation dans le chapitre précédent en construisant un indice mesurant le « degré d'information » des agents. Pour rappel, alors que l'ensemble des cadres se dit à peine suffisamment informé (indice de 10,8), les agents appartenant aux collègues exécution (indice de 4,1) et maîtrise (indice de 4,6) se considèrent en revanche très insuffisamment informés. Précisons encore que les appels à la mobilisation et à l'implication des nouveaux modes de commandement augmentent également la volonté des agents de participer aux évolutions de l'entreprise. Ce qui crée de nouveaux besoins en termes de communication et d'information à la fois pour accomplir son travail, qui nécessite une connaissance plus fine et réactualisée de son « environnement », mais aussi, dans la lutte des places désormais généralisée, afin de disposer d'un avantage sur son collègue en ayant stratégiquement « un coup d'avance » sur lui.

<sup>510</sup> « Synthèse », document interne à la DRHS (rédigé par le cadre responsable de la formation à l'adresse de son directeur), p. 2.

<sup>511</sup> *Ibid.*, p. 1.

## ***La « professionnalisation du management » à destination de l'encadrement***

À la veille de l'ouverture du marché de l'énergie, la direction a mis en place un ambitieux programme de formation intitulé « professionnalisation du management ». « Traduisant la volonté de la direction de la société de donner à ses managers la dimension et la reconnaissance nécessaires pour agir avec efficacité et conviction<sup>512</sup> », ce programme fut engagé pour deux raisons essentielles. D'une part, pour répondre aux difficultés rencontrées par l'encadrement et lui donner les moyens de (re-)mobiliser le personnel. D'autre part, parce que la direction est convaincue que l'efficacité de l'organisation dépend de la qualité de l'implication et du niveau d'adhésion du personnel au projet d'entreprise. Au final, ce parcours de formation adressé de manière obligatoire à l'ensemble des soixante cadres de l'entreprise, à l'exception des membres du « comité de direction », aura représenté l'équivalent de 376 journées de formation étalées entre avril 2004 à avril 2005<sup>513</sup>.

Comme l'énonce dans son projet d'intervention<sup>514</sup> le consultant – formateur qui a ensuite assuré la formation du personnel encadrant (après avoir supervisé la rédaction d'une « Charte du management ») :

« [Ce programme de formation] exprime les objectifs de développement et de progrès que la Société Gaz de Bordeaux doit atteindre pour assurer le passage à un environnement nouveau, du point de vue concurrentiel : réduire les coûts, maîtriser les marges, développer les ventes, instaurer une véritable relation commerciale avec le client (mesurable sur des critères qualité), responsabiliser le management dans son rôle pour la conduite de l'ensemble des projets et actions de la Société Gaz de Bordeaux.

En d'autres termes :

- La Société devra apprendre à vivre et à évoluer dans une culture de compétitivité et de primauté du client, alors que la culture dominante aujourd'hui est celle d'une entreprise à monopole, très structurée par son statut,
- Les cadres devront s'approprier le projet pour le communiquer à leurs collaborateurs et le mettre en œuvre avec eux. [...]

Renforcer le professionnalisme des cadres [doit] leur permettre d'affronter, dans les meilleures conditions et dotés d'atouts gagnants, le challenge nouveau qui s'ouvre à eux, et de contribuer efficacement, au sein de la Société, à :

- L'amélioration et le renforcement des actes et des comportements managériaux,
- La création d'un langage commun et l'ancrage d'une véritable culture de management,
- L'harmonisation des pratiques dans le cadre d'un management plus adulte, responsabilisant et motivant pour le personnel, qui privilégie l'autorité d'influence plus que l'autorité statutaire,

---

<sup>512</sup> Présentation du dossier « Professionnalisation du management », document interne, 09/01/2004.

<sup>513</sup> Bilan de l'action « cadres », document interne présenté en comité de direction, juin 2005. Le projet « professionnalisation du management » a par ailleurs représenté un coût total pour l'entreprise de près de 80 000 euros. Sur cette enveloppe globale, un peu plus de 30 000 euros ont rémunéré le formateur – consultant qui, au final, a facturé 31 journées d'intervention.

<sup>514</sup> « Projet d'intervention auprès de Gaz de Bordeaux pour le développement du management », document rédigé par le consultant – formateur et transmis au DRHS, en date du 05/09/2003. Toutes les citations qui suivent sont extraites de ce document qui précise « la description du contexte et des enjeux » ainsi que « les objectifs généraux et choix pédagogiques » du projet d'intervention.

- L'adhésion des équipes autour d'une stratégie, d'objectifs et de projets communs »  
(*Projet d'intervention, « professionnalisation du management »*).

La mise en œuvre d'un tel projet de formation a nécessité de prendre en considération les spécificités de la population concernée. Comme nous l'avons déjà souligné, plusieurs oppositions structurantes traversent l'encadrement de Gaz de Bordeaux : cadres experts - managers d'unités opérationnelles, milieu technique - milieu gestionnaire, évolution par promotion interne et ancienneté - jeunes diplômés, seniors – juniors, promoteurs – résistants au changement. L'essentiel de la population est également imprégné d'une culture particulière que le consultant – formateur qualifie de « *culture de service public* » et de « *culture technicienne* ». Dans cette situation, le pouvoir de l'encadrement repose d'abord sur un savoir technique et non « *sur les aspects managériaux de sa fonction* ». C'est pourquoi la formation vise précisément à lui permettre d'« *assumer ce rôle managérial [qui] leur demanderait un positionnement différent par rapport à leurs équipes ; non plus à côté de leurs équipes, dans une relation hiérarchique, mais face à eux, dans une logique de pilotage, de communication, de coopération, de négociation et d'évaluation* ». C'est ce que confirme L. X., cadre informatique :

« *Bon, après, c'est peut-être le problème aussi de remonter à la hiérarchie, d'appréciation et de valorisation par rapport à la hiérarchie qui reconnaît plus du technique, ou qui a plus de compétences pour reconnaître du technique que pour reconnaître du pratique ou du développement* » (L. X., cadre informatique).

Parce qu'il est responsable d'une série de « *faiblesses* » du commandement : « *une difficulté à faire adhérer aux orientations et aux messages institutionnels, une difficulté, voire une incapacité à gérer des conflits, une difficulté, voire une incapacité à prendre des décisions "impopulaires", une difficulté à utiliser les moyens managériaux et sociaux à sa disposition* », la « *posture* » traditionnelle en surplomb du supérieur hiérarchique doit être abandonnée au profit d'un rôle d'animateur. Mais « *pour faire évoluer leur fonction de management, les cadres doivent acquérir de la confiance en soi, et installer la confiance avec leurs équipes. Ils ont besoin également de renforcer leur cohésion identitaire et d'homogénéiser leurs pratiques* », précise enfin le consultant - formateur.

La formation combine alors deux approches : la « *formation – action* » (c'est-à-dire un enchâssement des quatre stages de formation dans le quotidien de l'activité professionnelle qui permet une mise en pratique des enseignements reçus) et le « *projet d'action* » (qui tient à la réalisation d'un projet « *de changement* », rédigé puis présenté devant un jury composé par les membres du comité de direction de Gaz de Bordeaux). Le contenu et les objectifs attachés à chacun des quatre modules permettent alors de préciser la nature de l'évolution de la « *fonction managériale* » souhaitée par l'équipe dirigeante. Chaque « *journée d'atelier* » aborde ainsi une facette du nouveau rôle que la hiérarchie est appelée à jouer : le « *manager communicant* » (« *développer ses qualités relationnelles par l'écoute, la prise en compte des attentes de l'autre et par l'affirmation de soi* ») ; le « *manager pilote et organisateur* » (« *développer une vision et une action partagées avec son équipe et s'approprier les méthodes et les outils pour traduire les orientations de GDB dans l'action quotidienne des collaborateurs* ») ; le « *manager animateur et coach* » (« *adopter une démarche et une posture d'animateur – coach et s'approprier « une boîte à outils » pour augmenter son efficacité et la satisfaction de son équipe* ») ; le « *manager coopérant* » (« *développer sa capacité de*

*coopération transversale avec les autres entités et groupes de travail au sein de l'entreprise, par l'amélioration de son efficacité personnelle »).*

Bien que l'objectif de la formation était prioritairement celui de « *renforcer la culture et les pratiques de gestion de la performance* », l'ensemble des participants a d'abord salué en elle une opportunité « d'échanger » et de « se connaître » entre membres de l'encadrement. Ce constat *a priori* paradoxal témoigne en creux du sentiment de solitude et souvent d'isolement qui habite les cadres. Différentes observations complémentaires permettent de relativiser les résultats attendus de cette « professionnalisation du management ». Et d'abord, le constat d'une naturalisation des inégalités dans la distribution des « talents<sup>515</sup> » entre les différents membres de l'encadrement du point de vue de l'ancien DG. Interrogé sur la manière avec laquelle (re-)donner confiance à l'encadrement, ce dernier nous répondait aussitôt : « *Mais la confiance, c'est génétique, c'est biologique ! Tu l'as ou tu ne l'as pas !* » Avant de rajouter : « *Faut que chacun se prenne en main ! On vit en univers incertain, sans cesse changeant, toujours en mouvement ! Si, moi, je ne m'étais pas manifesté auprès de la Mairie... Je crois en l'auto-accomplissement de chacun !* » Mais s'il en est ainsi, quel résultat peut-on attendre d'une politique de formation volontariste ? La rhétorique du don sert ici aussi bien à l'autocélébration qu'à se dédouaner de tout effort visant à agir sur les conditions de production des différents talents, dès lors qu'il est irrémédiablement condamné à l'échec. Au final, et ce n'est pas la moindre des contradictions de ce type de discours, c'est une représentation profondément conservatrice du monde qui sous-tend les appels à l'adaptation nécessaire à un environnement « *sans cesse changeant et incertain* ».

En outre, alors que la formation visait à sensibiliser les cadres aux « bonnes pratiques » du management, et particulièrement à rechercher l'autonomie de leurs « collaborateurs » dans le cadre d'une « écoute » et d'un « dialogue » au sein de chaque entité, la hiérarchie ne semble pas avoir accompli la mue souhaitée qui l'aurait amené à quitter les habits du contrôleur pour ceux de l'animateur. C'est en tout cas ce que déplore cet agent en décrivant le « flicage » qu'entretient le cadre responsable de « l'accueil clientèle ».

---

<sup>515</sup> Introduisant la « Charte du management » de Gaz de Bordeaux, l'ancien Directeur général écrivait : « *Aujourd'hui, notre projet d'entreprise « Gaz de Bordeaux Autrement 2004/2006 », arrêté suite au Comité Mixte à la Production du 19 mars 2002, transforme, étapes après étapes, notre société en entreprise commerciale dont le développement et la pérennité dépendent de son aptitude à mobiliser ses équipes, de la rigueur de sa gestion et de son dynamisme commercial. Dans ce nouvel environnement, plus incertain mais aussi plus prometteur, il est impératif de fédérer toutes nos actions et de clarifier nos volontés de progrès par des engagements et des plans d'action concrets. C'est pourquoi, dans le prolongement de la charte [d'entreprise] de 1991, nous nous engageons, par une charte du management, à afficher et à promouvoir les principes et les pratiques essentiels, autrement dit « les fondamentaux », que chaque manager se doit de mettre en œuvre au sein de notre entreprise. Cette charte doit permettre la réussite du projet d'entreprise de Gaz de Bordeaux. Elle repose sur la capacité de tous les salariés à se mobiliser et à développer leur savoir-faire au service du client. Sa mise en œuvre constituera un des « marqueurs » de l'efficacité opérationnelle de chaque manager. À ce titre, la qualité de contribution de chacun sera intégrée dans le processus de l'évaluation de l'encadrement. La réussite de la mise en œuvre de la charte, vecteur de l'évolution de nos pratiques managériales, est essentielle pour renforcer notre réactivité aux changements. Elle contribue à conforter et développer notre position dans le nouveau paysage des Industries Électriques et Gazières, en mobilisant toutes les énergies et les talents internes, dans le respect de nos valeurs. Je m'engage à vous aider à mettre en œuvre les principes et les pratiques définis dans cette charte ».*

« Paradoxalement, je pense que ceux qui se plaignent le plus sont ceux qui ont le plus de choses à se reprocher par rapport au flicage actuel. [...] Oui, il y a Monsieur D.C. [le cadre responsable de « l'accueil clientèle »] qui défile dans le bureau<sup>516</sup> assez régulièrement.

- Combien de fois par jour à peu près ?

- Je ne sais pas... Aujourd'hui, il a bien dû venir vingt fois et il vient bien dix fois facilement dans la journée.

- Et il fait juste un tour, comme ça, en observant tout le monde ?

- Quelquefois, il fait semblant d'être au portable. Aujourd'hui, en l'occurrence, il n'a rien dit.

- Et d'habitude, il fait des réflexions à droite à gauche ?

- Il paraît, mais moi, je n'ai pas entendu. Je pense qu'il sait aussi à qui il a affaire. [...] Moi, tout cadre qu'il soit, il ne va pas m'impressionner plus que ma collègue de bureau à côté ! Et comme je n'ai rien à me reprocher, peut-être que je suis moins impressionnable. Je sais qu'il y en a qu'il met mal à l'aise » (M. V., agent d'accueil).

Parce que la formation a reçu un écho particulièrement favorable parmi les cadres, mais aussi parce que les difficultés que ces derniers rencontraient dans l'exercice de leur fonction n'ont pas disparu, la direction a étendu la « professionnalisation du management » à la maîtrise ayant un rôle de management, conformément au souhait exprimé par l'encadrement à l'issue de son propre parcours de formation.

### ***Une « professionnalisation du management » qui se poursuit à destination de la maîtrise***

Comme le rappelait H. Le Chatelier en commentant les travaux de C. W. Taylor, le processus de changement est nécessairement « graduel ». À Gaz de Bordeaux, il a été promu par une direction qui a résonné hiérarchiquement par cercles concentriques à partir du lieu où elle se trouvait et qui était le siège du pouvoir. Alors qu'elle avait défini les modalités et les finalités de la formation destinée à l'ensemble de l'encadrement, elle a confié à ce dernier le soin de « nourrir les contenus pédagogiques » de la formation destinée aux agents de maîtrise tout en précisant que sa vocation était « de développer les compétences organisationnelles des agents de maîtrise – ayant au moins une personne en management direct – dans la gestion et dans l'animation de leurs équipes, de renforcer la coopération et la performance au sein de la ligne hiérarchique, de consolider une culture managériale partagée par les cadres et les agents de maîtrise<sup>517</sup> ».

---

<sup>516</sup> Le métier d'agent d'accueil comporte trois activités qui sont assurées successivement par demi-journée : la réception physique des clients (qui se fait dans le hall du rez-de-chaussée), l'activité téléphonique (à la fois « entrante » et « sortante », et qui se fait au premier étage) et une activité « administrative » de gestion des comptes (qui se fait également au premier étage). Dans le nouveau siège social, lorsque les agents d'accueil ne sont pas « au physique », ils s'installent à une « marguerite » de quatre agents (où chacun est en réalité séparé de ses voisins par des cloisons l'isolant dans un « box ») au premier étage du bâtiment afin de répondre au téléphone et de faire « l'administratif ». Le « bureau » dont parle M. V. est en réalité un unique bureau « open space » regroupant l'ensemble des agents d'accueil et couvrant la totalité de l'aile de l'immeuble. Comptant en tout une dizaine de « marguerites », il n'est séparé que par des portes coupe-feu qui délimitent de fait plusieurs secteurs. Un brouhaha permanent règne en permanence dans cette partie du bâtiment, ce qui rend la concentration nécessaire à l'accomplissement de l'activité administrative parfois difficile et augmente sensiblement la fatigue.

<sup>517</sup> « Pré-projet « Formation management destinée aux agents de maîtrise » », courrier adressé par le DRHS à l'ensemble des directeurs et chefs de service de Gaz de Bordeaux, 22/03/2005.

Une réunion préparatoire rassemblant des cadres des services techniques et de la « direction client » en situation de commandement s'est ainsi déroulée le 7 avril 2005. De son compte-rendu ressortent notamment leur perception de la fonction de maîtrise ainsi que leurs attentes particulières au regard de la formation :

« Mobilisant tant des compétences techniques que des aptitudes managériales, ce rôle charnière aux contours changeant souffre aujourd'hui d'un certain brouillage des frontières délimitant les missions et les comportements attendus tant de l'encadrement que des agents de maîtrise eux-mêmes. Il apparaît également que ces derniers manifestent une proximité fonctionnelle et culturelle plus grande vis-à-vis de l'exécution que des cadres, ce qui est pour partie due au fait qu'ils semblent se complaire dans un rôle technique, leur périmètre professionnel étant aujourd'hui centré sur la technicité.

S'inscrivant dans une cohérence générale de l'action de l'entreprise qui fait des cadres les relais de la direction, les agents de maîtrise sont appelés à devenir effectivement les relais et les appuis de l'encadrement auprès du personnel exécutant par leur mission de gestion et d'animation d'une équipe et leur rôle d'intermédiaire dans le flux descendant et ascendant de directives et d'informations. Dans l'optique d'assurer la cohérence des messages, outre les compétences techniques dont ils sont détenteurs et qui légitiment aujourd'hui leur position, il s'agira pour eux de développer plusieurs points, indispensables à l'accomplissement de leur fonction ainsi redéfinie tout en consolidant la complémentarité d'action avec leur encadrement :

- Un rôle d'animation collective et individuelle ;
- La gestion par objectifs, de même que la mise en place et le suivi d'indicateurs permettant d'en vérifier la réalisation ;
- Une organisation du temps de travail efficace permettant de classer par priorités les actions à mener et de savoir en déléguer certaines opportunément ;
- La diffusion d'informations auprès de l'équipe ainsi que la remontée d'informations auprès de leur encadrement direct et la sélection des informations pertinentes à communiquer en utilisant notamment le support écrit. [...] ;
- Faire respecter et appliquer les règles et la discipline en vigueur dans l'établissement ou établies par la hiérarchie, nonobstant les réticences ou obédiences personnelles ;
- Savoir « dire non » et plus généralement savoir gérer des situations délicates.

L'objectif est donc de définir et de clarifier le rôle et les responsabilités des agents de maîtrise en le rattachant à une fonction et à une représentation positives, permettant par cet éclaircissement de conforter dans la complémentarité et la confiance réciproque les rôles respectifs de l'encadrement et des agents de maîtrise ayant un rôle de management. Apparaît donc la nécessité d'intégrer dans la définition de la fonction de chaque agent un chapitre consacré à la dimension managériale qui n'a jamais été véritablement posée comme une exigence du poste jusqu'à aujourd'hui<sup>518</sup> ».

Cette réunion permet également de sélectionner ceux des agents de maîtrise qui participeraient à une autre réunion préparatoire visant à préciser la nature et le contenu de leur propre formation. Ce sont ainsi sept des trente-sept agents de maîtrise destinataires de la

---

<sup>518</sup> Compte-rendu de la réunion du 7 avril 2005, « Préparation de la formation management à l'intention des agents de maîtrise », p. 1-2. Ayant assisté nous-mêmes à cette rencontre en qualité d'observateur, nous en avons également rédigé le compte-rendu (qui a été validé par le cadre responsable de la formation et le DRHS) dont ce passage est extrait.

formation qui ont participé à la définition de son contenu. La réelle volonté de l'encadrement de faire participer la maîtrise à la phase d'élaboration de la formation ne doit cependant pas masquer le tri qu'il opère simultanément entre ceux qui ont « *bon esprit* », qu'il inclut, et ceux qui ne l'ont pas, qui se voient exclus. Plus largement, les cadres participants ont émis la volonté « *d'associer les agents de maîtrise ayant du management aux réunions cadres annuelles dans l'optique de contribuer à réduire la "fracture" existante entre l'encadrement cadre d'un côté et l'encadrement opérationnel de l'autre [et] d'"inventer" d'autres types d'événements réunissant cadres et maîtrises*<sup>519</sup> ». « Réduire la fracture » entre encadrement et maîtrise est donc un enjeu qui relève d'une « bataille identitaire » (Linhart et Linhart, 1998). C'est ce qu'exprime cet agent de maîtrise responsable d'une importante équipe de techniciens quelque temps après avoir « subi » cette formation au management (dont il n'a pas été convié à participer à la phase d'élaboration) :

*« Ce qui me déroute un peu, c'est d'être forcé à faire certaines formations qu'on n'a pas demandées... la formation de management... [...] Et puis, je ne vois pas, par rapport à ce que ça peut coûter à l'entreprise, de passer tous les agents de maîtrise. On dirait qu'on veut nous former ! C'est tout ce que j'avais à dire ! »* (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »)

Au final, en mettant en place un parcours de « professionnalisation du management », la direction de GDB a cherché à promouvoir une identification de chaque membre de l'encadrement à la nouvelle figure idéal-typique<sup>520</sup> du manager, animateur, communicant, et sachant piloter par objectif. Mais il s'agissait également de sonder la personnalité de chacun et de transformer son rapport intime au monde en le normalisant. C'est ce qu'affirmait l'ancien DG au cours de notre entretien en brandissant le « classeur » distribué à chaque participant au cours de la formation en lui accordant la valeur des Tables de la Loi<sup>521</sup> : « *En tout cas moi, dans ce manuel, j'ai retrouvé et identifié mes tares ! Et je dis bien mes tares !* » Comme l'écrit L. Jacquot, « *plutôt que de leur demander de "laisser leur cerveau au vestiaire", les directions d'entreprise entreprennent "une bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés" (Linhart et Linhart, 1998), pour produire des individus déliés des solidarités anciennes trop enclines à la germination de résistances, pour annihiler les formes d'appropriation du travail par lesquelles les ouvriers mettent en œuvre d'autres moyens que ceux qui sont prescrits pour atteindre les buts assignés et qui s'attaquent par là même à la rationalité entrepreneuriale. Il s'agit de susciter l'assentiment des salariés à la culture dominante de l'entreprise, de leur faire accepter les nouvelles prescriptions du flux, de les*

<sup>519</sup> Compte-rendu de la réunion du 7 avril 2005, *op. cit.*, p. 5. Le souhait émis par une partie de l'encadrement de réunir cadres et agents de maîtrise ayant un rôle de management à l'occasion des « réunions cadres » ou de quelque autre événement nouveau n'a pourtant jamais été partagé par la direction.

<sup>520</sup> « *On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène. On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle: il est une utopie. Le travail historique aura pour tâche de déterminer dans chaque cas particulier combien la réalité se rapproche ou s'écarte de ce tableau idéal* », in Weber M., « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociale », 1904, in Weber M., *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, p. 181, cité par Buscatto M., *op. cit.*, p. 80.

<sup>521</sup> Ici encore, le mécanisme d'auto-construction narcissique du personnage en « *patron de droit divin* », selon le mot d'un cadre juridique, est particulièrement frappant. Tel Moïse brandissant les Tables de la Loi à son Peuple, l'ancien DG porte à la connaissance de « son » encadrement les « bonnes pratiques » du management au regard desquelles il évaluera l'action de chacun.



*familiariser avec les contraintes économiques... d'embrigader en quelque sorte leur subjectivité, celle-ci se voyant confondue avec l'attachement à l'entreprise (Clot, 1995)<sup>522</sup> ».*

## 2. Une population à part

Pour la direction, la « professionnalisation du management » devait permettre à l'encadrement de mieux appréhender les nouvelles épreuves de mobilisation et d'arbitrage dans lesquelles il était engagé avec les collectifs de travail. Au moment où l'organisation devenait plus flexible en s'inscrivant dans un environnement davantage incertain, la connaissance et l'application de règles et de procédures techniques ne suffisaient plus à la bonne marche de la production ni à maintenir la compétitivité de l'entreprise. Dès lors, le rôle traditionnel d'un encadrement chargé de surveiller la bonne exécution de consignes formelles élaborées *ex ante* devait évoluer vers une « hiérarchie d'animation » (Dodier, 1995) qui accordait davantage d'importance aux comportements adoptés et aux compétences déployées face aux aléas de l'activité de travail quotidienne.

Cette évolution de la fonction managériale renvoyait également à différents principes de flexibilité qui orientaient les mutations organisationnelles : une critique radicale des rigidités bureaucratiques et des pesanteurs statutaires, une tension du flux productif, mais aussi un aplatissement des structures hiérarchiques. Pourtant, comme nous l'avons déjà souligné, Gaz de Bordeaux reste caractérisé par la permanence d'une structure hiérarchique pyramidale et l'existence d'un « fossé » entre l'encadrement et le reste du personnel. Alors que les nouvelles formes de mobilisation et de coopération au travail, notamment prônées par les formations managériales déjà évoquées, imposent un resserrement des lignes hiérarchiques et un décroisement des activités<sup>523</sup>, l'encadrement de l'entreprise demeure une population à part, cultivant sa distinction tout en étant également maintenu dans un état permanent de concurrence et d'insécurité.

### ***Un traitement « à part » déjà ancien***

Conformément aux dispositions du statut national du personnel des Industries électriques et gazières (IEG), tandis que les carrières professionnelles (aptitudes, avancements, reclassements) des agents appartenant aux collèges exécution et maîtrise se décident en « commission secondaire du personnel » (dénommée « commission paritaire » (CP) à GDB), celles des cadres relèvent des décisions des directeurs d'exploitation dans la branche des IEG et du seul directeur général en ce qui concerne GDB. En cas de litige ou de recours, le cas est examiné en « commission nationale supérieure du personnel » qui « étudie les conditions particulières d'admission et d'avancement dans les emplois, fonctions ou postes correspondant aux échelles 15 à 20 (cadres) pour tous les services et exploitations<sup>524</sup> ». En

---

<sup>522</sup> Jacquot L., « Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif », *Permanence et mutation des organisations*, *op. cit.*, p. 131-132.

<sup>523</sup> Et notamment une « décentralisation » croissante de la fonction « gestion des ressources humaines » au niveau de chaque « manager » (qui devrait ainsi par exemple prendre en charge les congés, les absences, les besoins de formations de ses « collaborateurs ») : « *Les outils qu'à mis [le formateur-consultant] en place sur les fiches de suivi, les fiches d'activités, les réunions de suivi - je ne sais plus le terme exact -, la procédure d'entretien annuel... Bon, tout ça, c'est quand même un terreau, c'est quand même des outils qui permettent d'aller dans le sens de la DRH décentralisée quand même !* » (entretien avec B. M., ancien DRHS)

<sup>524</sup> Article 3 du Statut national du personnel des Industries Électriques et Gazières, approuvé par le décret n° 46-1541 du 22 juin 1946 qui fixe, dans son article 2, son entrée en vigueur à la date du 1<sup>er</sup> juin 1946.

pratique, et en dehors de cas extraordinaire<sup>525</sup>, ce traitement particulier réservé à l'encadrement renforce le pouvoir décisionnaire du DG en matière de recrutement, d'avancement et de discipline et la « coupure » de ce collègue d'avec le reste du personnel qui n'est pas informé des situations professionnelles ni des mouvements de carrière de ses membres. En effet, alors que les « CP » donnent systématiquement lieu à au moins deux comptes-rendus diffusés à l'ensemble du personnel, par voie de tract pour celui de la CGT (et de la CFDT lorsqu'il est rédigé) et par voie électronique pour celui de la direction, dans lesquels sont mentionnés les intitulés de fonction, rappelées les classifications des postes et précisés les classements des agents, aucune information similaire n'est portée à la connaissance des agents, encadrement y compris, concernant les cadres. Un véritable « secret » entoure donc notamment leur rémunération, d'autant plus important que l'on gravit les marches de la hiérarchie<sup>526</sup>. Du point de vue de l'ancien secrétaire général de la CGT, cette situation a fortement contribué à la fragilisation de l'encadrement en le coupant du reste du personnel et en plaçant chacun de ses membres dans un face-à-face inégalitaire avec la direction générale.

*« Mais les cadres, ils ont été eus ! Ça date depuis plus longtemps, ça date de la disposition particulière des cadres, ça date des accords de 68. Il y a eu des dispositions particulières pour les cadres dans les industries. Ce n'était pas le mieux qu'on ait fait ! Ça les désolidarisait du reste du corps social »* (N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité).

Appartenir au collège cadre est alors une marque distinctive et qui y accède découvre les règles propres que cet univers s'est fixé et cultive pour maintenir défensivement son statut. Comme en témoigne M. L., différents signes marquent immédiatement la reconnaissance entre pairs.

*« - Depuis mon passage cadre, c'est vrai que c'est différent.*

*- À quel niveau ? Qu'est-ce que tu vois qui change ?*

*- Déjà, il y a un truc qui m'a fait beaucoup rire, c'est la relation que j'ai avec les autres cadres, les chefs de service, c'est hallucinant ! Je vais te donner un exemple concret. Jamais Madame H. M. [chef de service « pôle habitat »] ne m'aurait fait la bise, ne m'aurait appelé [par mon prénom] et à partir du moment où je me suis retrouvé dans les réunions cadres, elle m'a appelé par mon prénom, m'a dit bonjour et fait la bise ! Alors qu'avant, à peine m'aurait-elle tendu la main ! Même les relations avec les autres cadres ! À présent, on se tutoie, on se serre la main, on est presque pote, on est dans la même caste... C'est marrant ce côté hiérarchie, c'est hallucinant !*

*- Justement, depuis que tu as connu les deux, comment ça s'est passé ? Tu as reçu des messages de félicitations ?*

*- Non, absolument pas, mais la vision des autres vis-à-vis de moi a changé, ma relation a changé, le contact avec certains cadres a changé. Avant, je n'aurais pas parlé comme je parle au DRH maintenant. Avant, il fallait que je passe par mon directeur pour m'adresser à lui. Tu n'es pas cadre, on te vouvoie, tu passes cadre, on te tutoie. Ce sont des petits détails amusants qui arrivent du jour au lendemain »* (M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail).

---

<sup>525</sup> Comme ce fut le cas à propos de l'embauche de la fille de l'ancien Président du Conseil d'administration qui a été contestée – sans succès – par la CGT en commission nationale supérieure du personnel.

<sup>526</sup> Conformément aux obligations réglementaires en la matière, les représentants du personnel de GDB ne se voient communiqués dans le cadre du Comité mixte à la production (CMP) que le montant total des dix plus grosses rémunérations de l'entreprise.

Cette situation où l'encadrement « *se sent au-dessus*<sup>527</sup> » a renforcé la volonté de la direction de transformer la fonction managériale en cherchant à faire de chaque encadrant un animateur ouvert et coopératif sachant en toutes circonstances faire face aux aléas de la production tout en maintenant son équipe mobilisée derrière l'étendard du projet d'entreprise. L'enjeu pour la direction est alors de placer les agents en obligation de coopérer activement malgré leurs différences hiérarchiques tout en obtenant leur auto-disciplinarisation par la poursuite d'un objectif commun reconnu comme supérieur. Comme l'analysent L. Boltanski et È. Chiapello, en affirmant que le seul patron est le client, les responsables hiérarchiques se transformant en animateurs (notamment de projets), en « coachs » dotés d'un sens aigu de la dynamique de groupe et de la communication. La référence au client permet alors opportunément d'orienter l'entreprise vers le profit tout en déplaçant l'origine du contrôle, de la hiérarchie vers le client (Boltanski et Chiapello, 1999). C'est ainsi qu'il faut comprendre l'organisation de régates sur le temps libre des agents destinées à leur « faire vivre » sur un mode ludique, et tout à la fois métaphorique et très concret, ce que leur appartenance à une entreprise battant désormais pavillon commercial imposait comme mobilisation de leur subjectivité.

*« À partir de là, la qualité s'est déroulée et chaque année, il y avait de grands moments assez forts. On a fait deux années avec les régates. C'était une grosse infrastructure puisqu'on partait avec des bus. C'était très régenté. On avait fait en sorte qu'il y ait des compétitions de régates avec deux bateaux. [...] Et on avait créé des équipes qui allaient de la base jusqu'aux chefs de service, tous GF confondus, et on devait faire un périple en bateau avec l'objectif... de ne pas couler d'abord ! C'était super parce qu'on partait le soir en bus depuis Bacalan et on se rendait à La Rochelle. On dormait sur nos bateaux. Le matin, on démarrait et on faisait notre régate et on rentrait le soir après un repas pris sur le port. [...] En plus, on offrait des sacs pour le voyage. C'était vraiment « clean » et « tip top ». Bon, ça a coûté très cher mais c'était aussi développer un vrai esprit d'équipe avec un challenge... Après, il y a eu aussi le karting, où on a, pareil, créer des équipes... [...] On avait fait venir Yves Parlier qui était venu faire des conférences » (D. M., secrétaire de direction, « Mission Qualité Sécurité »).*

Plusieurs travaux s'intéressant aux « ressorts subjectifs » du commandement (Périlleux, 2000) ont souligné cette nouvelle dimension du management qui manie la subjectivité dans un sens à la fois non-disciplinaire et anti-hiérarchique et qu'illustre ici l'organisation des régates. Tandis que V. de Gaulejac et N. Aubert avancent le concept de « système managinaire » pour mettre en lumière le fait que l'imaginaire est devenu un objet de management dans les nouveaux modèles d'autorité adoptés dans les organisations (Aubert et de Gaulejac, 1991), C. Dejourné insiste sur les nouvelles pratiques liées à la thématique de la « culture d'entreprise » et de la mobilisation organisationnelle qui affectent directement la subjectivité et le sens du travail (Dejourné, 1993).

---

<sup>527</sup> « À titre personnel, je ne me sens pas valorisé, mais positionné dans l'entreprise à un niveau qui est plus confortable d'un point de vue crédibilité, satisfaction personnelle, orgueil. Parce que par rapport à la population, on est 480 dans l'entreprise, mais on est 60 cadres. Tu te sens un peu « au-dessus », ce n'est pas vraiment ce que je veux dire parce que je ne suis pas comme ça, mais à titre personnel, en terme de com' et d'infos, on en apprend plus à notre niveau qu'un peu plus bas. On participe à des réunions avec des directeurs. Il y a un niveau de réflexion et des informations qui sont intéressantes, surtout un niveau de réflexion. On est plus impliqués dans la stratégie, dans le management de l'entreprise. Niveau rémunération, c'est vrai que c'est plus intéressant aussi. Quand tu es cadre, tu as un niveau de salaire qui est supérieur, tu as les primes extra-horaires, tu as des choses intéressantes. Ce n'est pas la priorité, mais c'est plus intéressant de faire du management, des réunions de haut niveau, de réfléchir aux différents problèmes [plutôt] que d'aller mailler sur le terrain » (entretien avec M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail).

Mais mobiliser la subjectivité et encourager l'engagement des agents, spécialement des membres de l'encadrement, signifiait aussi reconnaître les efforts accomplis et individualiser les performances.

### *Le cas des « extra-horaires »*

Dans la « Charte du management » adoptée en 2004, la direction s'engageait à « marquer nettement la reconnaissance et la considération valorisante des succès réalisés et, notamment, des initiatives prises », à « évaluer les managers sur leurs capacités à animer et mobiliser leurs équipes et leurs collaborateurs », et à « étudier l'évolution de carrière des managers avec des moyens adaptés ». Pourtant, dès le changement de statut de l'entreprise, différents leviers furent utilisés par la direction pour reconnaître et valoriser les contributions individuelles de chaque membre de l'encadrement. Et le principal d'entre eux est resté jusqu'à aujourd'hui celui de la rémunération des « extra-horaires », c'est-à-dire le paiement une fois l'an sous forme de forfait de l'ensemble des heures supplémentaires effectuées par chaque cadre. En effet, tandis que toute heure supplémentaire « collectée » par la hiérarchie est rémunérée selon un taux horaire majoré pour les agents de maîtrise (et pour ceux qui appartiennent au collège exécution), il n'en est pas de même pour les cadres. Alors qu'une règle générale fixait la rémunération des heures supplémentaires des cadres du temps de la régie, ce système fut totalement abandonné par l'ancien DRHS. Sitôt arrivé, ce dernier le remplaça par une prime annuelle et personnelle dont le montant, dépendant d'une série de critères plus ou moins explicites, était au final discrétionnairement arrêté par l'ancien DG sur proposition du directeur respectif de chaque cadre.

*« À l'époque, les extra-horaires, ce n'était pas compliqué ! Les cadres, c'était catégorie 10-11-12-13-14. Catégorie 10 : 3%, catégorie 11 : 3,5%, catégorie 12 : 4%, catégorie 13 : 5%, catégorie 14 : 6%. En pourcentage de ton salaire brut. C'était comme ça, il n'y avait pas de discussion. Point barre. Non, ça a duré jusqu'en 1992. C'est B. M. [l'ancien DRHS] qui a cassé ça » (M. M., cadre informatique).*

Comme l'analyse un cadre des ressources humaines, il s'agit en réalité d'une prime récompensant l'investissement personnel du cadre, qui, de ce fait, devient un outil de management entre les mains de la direction. Ce que confirme l'ancien secrétaire général de la CGT : « *Mais moi, les extra-horaires, ça n'a jamais été mon truc ! C'est un truc de management, c'est un piège à idiots !* »

Introduire une individualisation d'une partie de la rémunération totale faisait alors écho à une série d'initiatives patronales visant à contourner les conventions collectives en arguant de leur caractère indifférencié. Le recours aux primes constituait un déplacement vis-à-vis des catégories de jugement élaborées par les conventions collectives. Il ne s'agissait en effet plus de mettre sous un même rapport des individus différents mais d'évaluer les contributions de chacun, ce qui revenait à prendre en charge une multitude de situations singulières. Mais étant dépourvue de règlement univoque et explicite, l'évaluation devenait une « épreuve de force » dont l'agent sortait généralement perdant (Boltanski et Chiapello, 1999). Ce brouillage des modalités entourant cette « épreuve » (dont le nom seul « d'extra-horaires » est impropre bien que confirmé chaque année) s'exprime au travers d'un sentiment dominant qui est celui de l'irrationalité, voire de l'arbitraire des décisions prises. En outre, le secret et la discrétion qui les entourent (chaque cadre est informé du montant de ses « extra-horaires » par une lettre envoyée à son domicile et signée du directeur général) ne manquent pas de provoquer en réalité une comparaison permanente entre tous les cadres qui, « *en*

*parlant* », arrivent au final à connaître les montants des extra-horaires de l'ensemble de leurs collègues. Parmi l'ensemble de l'encadrement, membres du comité de direction exclu, des « primes d'extra-horaires » de deux cents<sup>528</sup> à trois mille cinq cents<sup>529</sup> euros furent ainsi distribuées en 2006 (pour un montant total de 81 600 euros). Voici trois récits qui se complètent tout en présentant chacun une « vérité » différente de la mesure :

*« Il y a toujours eu pour l'ensemble de l'entreprise et pour l'ensemble des cadres de l'entreprise ce que l'on appelle des extra-horaires, qui ne sont en aucun cas une gratification correspondant aux heures supplémentaires effectuées. Dans extra-horaires, il y a le mot horaire mais cela ne correspond pas à l'horaire. C'est une gratification, d'une part, effectivement, de ce qui aurait pu être fait en dehors du quota d'heures qui est de 35 heures par semaine pour atteindre des objectifs. Donc, il y a un mélange à la fois d'horaires et d'efficacité d'objectifs. Ça correspond à une enveloppe que le chef de service a. Le montant de cette enveloppe, à ma connaissance - mais je n'ai jamais été chef de service -, est réparti en fonction des objectifs et des horaires effectués de chacun.*

*Pour les cadres, c'est un peu particulier, dans le sens où on n'a pas tout ce qu'un non-cadre pourrait avoir. C'est-à-dire qu'une personne non-cadre qui travaille un samedi a, à ce moment-là, la valorisation du pourcentage du travail d'un samedi plus la récupération plus un certain nombre de choses. Ce qui est dans les textes. Pour un cadre, il ne me semble pas qu'il y ait des textes vraiment précis, hormis les extra-horaires. De ce fait, il n'y a pas d'obligation au niveau de la DRH, il me semble... C'est le minimum que peut attendre un cadre pour son implication. [...] Sachant, je ne le cache pas non plus, que lorsque je discute avec d'autres cadres, côté extra-horaires, il n'y a pas forcément une reconnaissance informatique des extra-horaires... Non ! Entre différents cadres, ce n'est pas forcément les mêmes réalités. Comme je n'ai jamais bataillé pour les faire reconnaître, je n'ai jamais bataillé non plus pour les extra-horaires »*  
(L. X., cadre informatique).

Ce premier récit d'un cadre informatique est complété par celui d'un cadre « qualité », plus jeune et ayant travaillé plusieurs années comme consultant avant d'être statutairement embauché en 2001.

*« - Au niveau concret, le matin, là, maintenant, j'arrive un peu plus tard parce qu'arrive un moment où quand tu passes pour un con, tu réagis... Parce que c'est typiquement le boulet d'entreprise, je pense aux primes extra-horaires. En fait, là je ne me suis jamais plaint au niveau salarial au niveau de l'entreprise, ça encore une fois, ce n'est pas une finalité pour moi... [...] Après ce qui me soûle dans la méthode, c'est que les gens qui bossent, et je pense rationnellement et tout à fait factuellement, j'en fais partie, ils ne sont pas reconnus au travers de moyens de valorisation qui eux, sont censés, à la base, reconnaître les gens qui bossent ! Quelqu'un qui arrive à 9 heures le matin et qui se barre à 4 heures l'après-midi aura le même niveau de prime d'extra-horaires que quelqu'un qui arrive à 6 heures et demie le matin et qui part à huit heures le soir !*

*- Est-ce que tu peux me décrire le système de rémunération de ces extra-horaires, le mécanisme de ces primes ?*

---

<sup>528</sup> Deux cadres ayant reçu chacun deux cents euros en 2006 avaient jusque-là étaient « privés » d'extra-horaires par volonté de l'ancien DG. L'un des deux est le responsable de la section syndicale CFE-CGC, l'autre y adhère (et sera même élu sous cette étiquette lors des élections de représentativité du personnel organisées en 2008).

<sup>529</sup> Précisons également qu'en 2006, à l'exception d'un cadre qui reçut un montant d'extra-horaires égal à son salaire brut, le montant de ces derniers n'excède pas 70% du salaire brut.

- Ça m'a intéressé et je me suis intéressé d'assez près parce qu'à partir du moment où j'ai vu que ça fonctionnait comme ça la première année, j'ai cherché à connaître quels étaient les critères de fixation de ce type de prime. [...] Les bases de valorisation, c'étaient les heures passées au taf en plus de celles qui sont légales, donc 8 heures 15 - 17 heures 30, c'était ça, et c'étaient les J5 qui n'étaient pas pris.

- Et comment elles étaient enregistrées ?

- Tout à fait subjectivement par ton supérieur hiérarchique qui lui, arrivant toujours après toi et partant avant toi... [...] Après, tu as les J5, que pour ma part, j'ai perdu en quantité phénoménale parce que j'oublie de les noter. [...] Et tu as, et ça c'est tout à fait subjectif, l'appréciation de ton chef de service de ton engagement dans l'atteinte des objectifs globaux d'entreprise, à un niveau plus local de ton service... Après, c'est subjectif, parce que par nature, c'est super subjectif. T'as pas de données quantifiées, c'est du ressenti, et que si le ressenti vient à être floué par ta relation un peu antinomique avec ton supérieur hiérarchique... Même si t'as atteint tes objectifs, tu vas te faire planter en bout de chaîne, voilà... Ça m'a pris la tête un peu au début, et après, je me suis rendu compte que tout ça, c'était du « pipeau » ! Du « pipeau » pourquoi ? Parce que moi je te prends l'exemple de l'équipe « qualité ». On est quatre cadres, [...] et les quatre, on a 1200 euros chacun. Alors que moi, je sais, je sais très bien qui arrive à l'heure, qui repart à l'heure, qui bosse ses J5 et qui... adapte – je dis pas « ne prends pas », je dis « adapte » - ses congés en fonction des contraintes d'entreprise. [...]

- Mais concrètement, comment ça se passe pour les extra-horaires, c'est le DG qui décidait de l'enveloppe par service ?

- T'as une enveloppe globale pour l'ensemble des cadres d'entreprise...

- Qui est décidée en comité de direction ?

- Ça, je ne pourrais pas te dire exactement. Il doit y avoir plusieurs niveaux de validation, mais c'est à ce niveau-là... Chez nous, on n'est même pas informé. Moi j'ai des infos par ailleurs mais officiellement, non. Après, je vois comment ça s'est passé pour la dernière. Les cadres dirigeants ont eu leur prime avant tout le monde déjà, d'un niveau substantiellement faramineux par rapport à ce que nous, on a derrière ! J'ai l'impression que nous on a les miettes. Donc un, ils nous prennent pour des glands et deux, ils nous prennent d'autant plus pour des glands que les miettes sont super mal distribuées ! Moi, c'est ça qui me soûle ! Après, avoir 20 000 euros comme ça a été le cas pour certains ou 1200 pour moi, de façon intrinsèque et au niveau financier, ça ne me pose pas de souci, si le mec, il est là, il a des responsabilités, il dirige 150 personnes, il est joignable le weekend, ça, ok. Mais le truc, c'est que je sais pertinemment que ça ne s'est pas fait comme ça ! » (Z. N., cadre qualité « écoute client »)

Ce sentiment d'injustice est partagé par un autre cadre qui évoque notamment les comparaisons permanentes sur leurs situations personnelles auxquelles se livrent les membres de l'encadrement, mais aussi les conséquences de l'octroi des primes sur la crédibilité de son action en faveur de la sécurité au travail auprès des agents sur le terrain.

« - La distribution des extra-horaires ? Ça fait des jalousies et des sentiments d'injustice. [...] Les directeurs font leurs propositions, et encore, je ne sais même pas, c'est le Directeur général qui valide et qui décide, sur je ne sais quelle base, mais pas sur celle d'atteinte d'objectifs ! Je ne me plains pas parce que depuis le début et d'une manière générale, j'ai été plus que bien servi. J'ai fait partie à mon niveau de ceux qui étaient le mieux servis. On a eu aussi les retombées des certifications, ça fait deux ans que j'ai les extra-horaires, j'ai eu les deux sommes identiques qui étaient au-dessus de la moyenne.

- C'est-à-dire 1 200, 1 500 ?

- 1 200. Par rapport aux cadres de mon niveau, je pense que j'étais au-dessus donc, je ne me plains pas. [...] J'ai reçu la lettre à la maison, ou ici, je ne sais plus, avec un mot du Directeur général qui te dit qu'au vue de ton implication dans l'entreprise, tu reçois ce chèque. [...]

- Et après, comment ça se passe alors ? J'imagine que chacun n'est pas sensé savoir le montant de l'autre ?

- C'est un secret de polichinelle parce qu'on en parle. C'est mon cas avec les gens avec qui j'ai des relations privilégiées et parfois, tu as presque honte de donner ton montant. [...] On en parle comme ça lors de réunions. « Alors, tu as eu les extras, tu as été bien servi ? » La certification a aidé un peu. Après, tu sens des injustices parce qu'il y a des gens, comme des cadres qui font du management et qui ont un nombre important de personnes à manager, qui ne plaisent pas forcément et qui ont des sommes dérisoires par rapport à leur engagement et à leur application. C'est pour ça que je dis que l'attribution des primes se fait sur des bases un peu bizarres. [...] Je ne sais pas ce que t'en ont dit les autres mais c'est ce que tout le monde ressent. Tu n'as pas de critères objectifs, tu ne touches pas cette prime en fonction de ton évaluation annuelle, par exemple. [...]

- Est-ce que toi, cadre, tu es au courant par exemple, des extra-horaires des directeurs qui n'ont pas le statut de directeur mais de cadre, juridiquement, dans l'entreprise ?

- Non.

- En rien ?

- Un petit peu parce qu'il y a des fuites, mais officiellement, on ne sait rien.

- Et ce n'est pas le genre de choses dont tu parlerais avec eux ?

- Avec les directeurs ? Non ! C'est tabou ! [...] On l'a appris parce que ça a été balancé par les syndicats. [...] Mon sentiment, c'est que c'est un peu exagéré, dans cette période où on réduit les budgets, qu'on limite les avancements, et qu'on vous demande de faire attention, c'est vrai que lorsqu'on entend le niveau des primes, je trouve ça un peu injustifié et exagéré, et ça décrédibilise le discours des directeurs, du moins à notre niveau. Tu entends : « Non, on ne peut pas te donner d'avancement ». Et derrière, tu apprends qu'il y a des primes de 15 et 18 000 euros qui sont versées. Tu te dis, c'est une plaisanterie ! [...] Toi, après, pour vendre tes démarches, tu pars sur un terrain un peu miné. Après, on essaie de faire passer les messages, d'arrondir un peu les angles, mais c'est vrai qu'on a les éclaboussures de ce qui se passe en haut » (M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail)

Au final, les cadres sont sommés de se soumettre ou de se démettre. « Tirer son épingle du jeu » impose dès lors de « choisir un camp » en vouant allégeance à son supérieur hiérarchique, et plus encore à la personne de l'ancien DG. Mais cela suppose aussi de ne pas « faire de bruit », c'est-à-dire ne pas mettre en évidence des problèmes qui signaleraient une défaillance du contrôle de ses supérieurs. Chaque cadre est donc pris dans un jeu où il craint de rester seul, faute d'être isolé et mis hors-jeu. Pris entre « le marteau » de la direction et « l'enclume » du personnel non cadre, il cherche alors à bâtir des alliances stratégiques, essentiellement défensives, avec des collègues de même rang hiérarchique, ou mieux, de rang supérieur, voire en cultivant un rapport privilégié, mais néanmoins instrumental et caché, avec les organisations syndicales.

## *Un « management par la peur »*

La direction a certes « joué » sur les registres du narcissisme et de la cupidité pour obtenir l'adhésion et la mobilisation de « ses » cadres. Mais elle a également obtenu leur « soumission » en jouant sur celui de la « peur ».

*« Ce qu'il faut savoir, c'est que tout ce qui est avancement et reclassement, ce n'est pas donné sur la base de performances individuelles mais sur des critères un peu irrationnels, du style d'une allégeance personnelle. Donc je crois que les cadres ont un peu peur de ça et préfèrent ne pas faire de bruit et aller dans le sens de la direction. C'est pour ça que depuis dix ans, jamais un cadre ne s'est rebellé ! Si, un, qui s'est fait virer ! [...] En devenant cadre, j'ai gagné des embêtements, j'ai perdu ma tranquillité ! »* (M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail).

Ces propos de M. L. résument très bien le sentiment de l'ensemble de l'encadrement. « Vivons heureux, vivons cachés » est d'ailleurs un dicton qui revient fréquemment dans les propos des agents, et notamment des cadres. « *Vivre heureux* », et surtout « *tranquille* », requiert donc de prêter allégeance à la direction et de ne jamais la contredire publiquement.

*« C'est clair que de toute façon, vis-à-vis des agents, à partir du moment où tu es cadre, tu es associé à la direction parce qu'il y a très peu de cadres syndiqués. Tu as très peu de cadres qui prennent partie dans les manifestations et dans les grèves. Donc c'est clair que lorsqu'on est cadre, on est assimilé à la direction de toute façon. »* (M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail).

C'est pourquoi l'encadrement est d'abord perçu du côté de la direction par les agents. Ce qui n'empêche pourtant nullement la direction de le tenir en piètre estime quand elle ne le méprise pas tout bonnement. Rappelons à cet égard le quatrième principe de « loyauté et respect » consacré par la « Charte du management » qui précise notamment : « *agir avec loyauté par rapport à la politique de l'entreprise, par rapport à ses pairs et à ses équipes* », « *constituer une référence par sa façon d'être et de faire* ».

*« Je sais que j'ai de très bons ouvriers - d'excellents ouvriers ! -, de très bons agents de maîtrise, mais parmi mes 55 cadres... [...] Alors que les agents de maîtrise s'approprient tout de suite le contenu des formations au management, les cadres, pas du tout ! Les ingénieurs sont des individus peu cultivés, pas capables d'être des managers. Je les ai poussés à sortir, à aller au cinéma, aux concerts... Certains le font, c'est bien, ça change un peu ! [...] Et qu'est-ce qu'ils lisent les cadres à Gaz de Bordeaux ? 1, L'Équipe. 2, Sud-Ouest, et encore, pas les articles de fond ! [Il cherche alors un cahier relié en cuir et l'ouvre en nous invitant à en découvrir le contenu. Il s'agit d'une sorte de carnet intime, rempli de coupures d'articles de journaux, de récits de voyages, de réflexions personnelles et autres bons mots. Les seuls éléments du quotidien régional mentionné qui ont l'honneur d'y figurer (et qui sont ainsi ce qu'il appelle « les articles de fond ») sont les caricatures d'Urrieta] »* (G. M.-J., ancien directeur général).

Ce sentiment d'être méprisé par la direction générale est par ailleurs unanimement partagé par l'ensemble de l'encadrement. Il s'agit même d'un élément central de ce que les agents appellent communément le « *management par la peur et le stress*<sup>530</sup> ». R. M. donne une illustration de ce mode particulier de commandement qui peut également dégénérer dans des jeux pervers qui le renforcent à son tour.

<sup>530</sup> Par exemple, « La tension monte au sein de l'entreprise », *Sud Ouest*, 25/09/2002.



*« Le management par le peur. Qu'est-ce qu'on met derrière ? Je dirais d'abord le mépris avec lequel les agents sont traités. Prenons un exemple concret. Aux réunions de cadres, le directeur général qui fait exprès d'être inaudible, qui commence à regarder ses dossiers et à discuter avec les autres pendant qu'un cadre s'exprime, qui interrompt les gens de façon outrancière, qui est grossier... Il a une façon de parler aux gens qui est inadmissible quand on est directeur général d'une boîte et qu'on s'adresse à des cadres. Ensuite, des gens qui sont humiliés ! À une époque, j'ai fait partie des comités, je ne sais plus comment il s'appelait, des cadres de direction... J'ai vu des gens humiliés ! Mais traînés plus bas que terre, ne bougeant pas, tremblants de peur, et en redemandant presque le lendemain ! [...]*

*Plusieurs cadres ont été victimes, soit de mises au placard, soit de harcèlements. Mais là, je peux difficilement aller plus loin parce qu'il y a des procédures en cours. Mais il y a quand même eu plusieurs cas de mises au placard, de dépressions nerveuses, toute une série de faits qui sont réels et avérés, dont tout le monde était témoin. Depuis que je suis à Gaz de Bordeaux, le nombre est estimé à une dizaine, entre les dépressions nerveuses et les tentatives de suicide »*  
(R. M., cadre « pôle professionnel »).

R. M. évoque ainsi le cas de ce cadre licencié (auquel M. L. faisait allusion dans l'extrait d'entretien reproduit plus haut) qui s'est ensuite retourné contre la direction générale en portant plainte pour harcèlement moral<sup>531</sup>. Il n'est pas exagéré de considérer cette « affaire », que tous les agents gardent fortement en mémoire, comme une ligne de démarcation entre deux camps à jamais opposés dans l'entreprise : ceux qui ont pris le parti de l'ancien DG<sup>532</sup> et ceux qui ont témoigné contre lui<sup>533</sup>. Mais aussi comme un « tournant » dans le « style » de management exercé (et dans la perception qu'en ont les agents) et dans la nature des relations sociales entretenues dans l'entreprise<sup>534</sup>. Sans rentrer dans les détails de cette affaire, il est en revanche intéressant de laisser R. M. décrire le processus de « placardisation » qu'il a subi à la suite de son témoignage à charge contre l'ancien DG. Il illustre le sort réservé à quiconque menacerait ce dernier.

*« Et après, cinq ans de placard ! C'est-à-dire au service commercial, avec des tâches qui étaient tout à fait correspondantes à mon passé professionnel. Toujours axées sur la vente, le développement, la communication... J'entends par là qu'on me demandait de distribuer, puisqu'il y en avait encore à l'époque, des vignettes aux commerciaux pour les véhicules de fonction, de suivre les rendez-vous de garage pour les révisions de voiture... Enfin, que des missions de haute importance ! [...] C'étaient des missions absolument pas valorisantes et non intégrées dans le fonctionnement du service. Tout le monde s'en moquait !*

*J'ai eu beaucoup de bureaux. J'ai été un itinérant du cinquième étage. En cinq ans, j'ai déménagé... C'est très simple, déjà la dernière année, je crois que j'ai déménagé trois ou quatre fois ! [...]*

*- Et comment avez-vous vécu cette période ?*

*- Très mal. Très mal.*

---

<sup>531</sup> L'affaire bénéficia notamment d'une couverture médiatique importante de la part du plus grand quotidien régional.

<sup>532</sup> Dont l'ancien secrétaire général de la CGT qui a déposé sous serment à l'invitation de l'ancien DG.

<sup>533</sup> De nombreux agents ont été entendus dans les locaux de la police judiciaire dans le cadre de l'instruction de la plainte déposée par le cadre licencié. Parmi l'ensemble, « seuls quatre ou cinq », d'après R. M., auraient témoigné « à charge » contre l'ancien DG.

<sup>534</sup> Comme nous l'aborderons dans les chapitres suivants qui analyseront l'évolution du « dialogue social » dans l'entreprise.

- Et vos relations avec vos collègues s'en sont trouvées affectées ?

- Non, pas trop. Avec la hiérarchie, oui. Enfin, avec la haute hiérarchie, c'était déjà cuit, et comme la hiérarchie intermédiaire ressemble à son maître, ce n'était pas mieux !

- Et ça se manifestait comment ?

- Par des notes désagréables. Par une agressivité, une ignorance, la non invitation à des séminaires ou à des réunions de réflexion des cadres, etc... Vraiment, ce qui s'appelle une mise à l'écart complète ! » (R. M., cadre commercial)

Au final, l'univers de travail dans lequel évolue l'encadrement est structuré par les peurs, les rumeurs, les trahisons, les dénonciations, les lâchetés, les intrigues et les luttes d'influence. C'est par exemple ainsi que la vie privée des agents est utilisée comme moyen de pression dans la vie professionnelle, que certains cadres dirigeants n'hésitent pas à échanger ponctuellement leur soutien contre une lettre de dénonciation signée, qu'un cadre dirigeant peut intentionnellement conseiller à un autre cadre de même niveau hiérarchique de faire tout ce qu'il ne faut pas faire pour ne pas être licencié, et que l'on archive systématiquement les brouillons des courriers, les premières moutures des accords sociaux et les différentes propositions de ses collègues, quitte à les photocopier « *en douce* ». Au final, chacun dispose d'un « *dossier* », forcément compromettant – ou supposé l'être –, réel – au moins en partie –, sur tous les autres et qu'il utilise stratégiquement à la fois offensivement pour faire pression et défensivement pour se protéger.

Il s'agit, par nombre de ses traits, d'une société de cour au double sens d'une société dotée d'une cour, sur laquelle rayonne le plus haut responsable de l'entreprise, et d'une cour comme société à part entière, comme formation sociale élaborant ses propres règles (Élias, 1993). Ce microcosme social, dans lequel (presque) « tous les coups sont permis », nourrit en outre une vision singulièrement pessimiste de la nature humaine chez la plupart des agents. L'Homme apparaît en effet souvent sous ses visages cupide et lâche. Certains s'y résignent, et adoptent une posture cynique. D'autres, en revanche, sont plus idéalistes (et moins nombreux), tel ce cadre qui refuse de « *rendre les armes* » et n'hésite pas à projeter les comportements de ses collègues dans l'univers de l'Occupation et de la Résistance. Car il est aussi question de courage dès lors qu'il s'agit d'aborder un problème et d'affronter les résistances de ceux qui ont intérêt à maintenir les équilibres de pouvoir en place. L'ancien DG a alors beau jeu de se plaindre d'une hiérarchie qu'il a lui-même sélectionnée pour sa docilité !

« *Les cadres à Gaz de Bordeaux n'ont aucun courage ! Ils n'ont pas le sens des responsabilités. C'est une entreprise stalinienne remplie de mandarins ! [...] C'est pourquoi j'ai fait appel à des gens, à des consultants. [...] Mes cadres, je les ai émasculés ! Ils sont trop proches de Dieu-le-Père !* » (G. M.-J., ancien directeur général)

Mais il est aussi question de courage pour affirmer sa dignité et se défendre d'une objectivation en (ré-)affirmant sa subjectivité. Résister à l'arbitraire du pouvoir détenu par un « *patron de droit divin* » n'est en effet pas commun : « *De ce que j'en vois, je ne sais pas si c'est choisi en fonction, mais je ne vois pas de personnalités fortes qui sortent du lot de ce collègue cadre à part un ou deux*<sup>535</sup> ». C'est ce que déplore également R. M. :

---

<sup>535</sup> Entretien avec M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail.

« Les cadres aujourd'hui, je vais être très direct, ils n'ont pas de couilles dans cette boîte ! Je pense que s'il y avait soixante cadres un jour qui se levaient de l'auditorium pour le quitter parce que le directeur général se moque d'eux, comme ça s'est passé pour les vœux, quand il a commencé à dire : « je vais compter les absents », « vous êtes des bouffeurs de pause méridienne », etc... Des cadres dignes de ce nom, ils auraient dû se lever et quitter la pièce ! » (R. M., cadre commercial)

Mais de cet extrait ressortent également les raisons d'une impossibilité à voir se constituer une action organisée et collective parmi les membres de l'encadrement. En ce sens, aucun acteur collectif revendicatif ne peut sortir de ce collègue. Ce dernier apparaît au contraire comme un collectif d'acteurs isolés poursuivant des logiques d'action, avant tout individuelles. Et d'autant plus lorsqu'il s'agit de résister. C'est ainsi qu'un cadre de l'entreprise nous a par exemple confié être allé jusqu'à secrètement solliciter (et obtenir) un entretien avec le Maire de la Ville de Bordeaux, actionnaire majoritaire de Gaz de Bordeaux, pour lui faire part de ce qu'il se passait dans son entreprise et suggérer un remplacement de directeur général<sup>536</sup> qui est intervenu, comme nous l'avons déjà évoqué, en janvier 2007.

Ceux qui bénéficient déjà de quelque avantage ou signe distinctif de reconnaissance estiment en effet avoir trop à perdre pour s'engager dans une quelconque action collective dont l'issue est incertaine (bien que potentiellement plus intéressante d'un point de vue collectif et individuel) et dépendante de l'adhésion simultanée des autres. Et ceux qui s'estiment en revanche mal, ou insuffisamment reconnus, voire lésés, se satisfont d'une situation toujours préférable à la menace d'un licenciement et à la perspective du chômage. Il existe donc un véritable « dilemme du cadre », stratégiquement entretenu par une direction sachant individualiser la distribution des récompenses et des sanctions et mettre en concurrence et diviser pour mieux continuer à régner<sup>537</sup>. À tel point qu'ils avaient « le sentiment qu'à tout moment, ils pouvaient voir leur carrière brisée<sup>538</sup> ». Ainsi faut-il par exemple analyser l'échec d'une tentative collective de l'encadrement de révision des règles d'attribution et d'utilisation des véhicules de fonction dans un sens plus transparent et égalitaire pour l'ensemble des cadres. Ainsi faut-il également comprendre l'absence

---

<sup>536</sup> L'ancien directeur général a été ainsi personnellement mis en cause dans un rapport de la Cour des Comptes de mai 2004 (téléchargeable à l'adresse : <http://www.ccomptes.fr/fr/CRC02/Productions-ROD-2004.html>). Il lui était notamment reproché les « conditions de la mise à disposition d'un appartement, l'existence de voyages fréquents à l'étranger, notamment au Maghreb, et l'usage de la carte bleue de l'entreprise » (« Enquête judiciaire ouverte pour abus de biens sociaux », *Sud Ouest*, 10/04/2004). Il fut condamné le 2 avril 2009 à deux ans de prison avec sursis et à 10 000 euros d'amende pour « avoir fait de mauvaise foi des biens ou du crédit de la société Gaz de Bordeaux, un usage qu'il savait contraire à l'intérêt de celle-ci à des fins personnelles » (*Sud Ouest*, 03/04/2009). En outre, il fut mis en examen pour harcèlement moral et discrimination raciale en octobre 2003, suite au dépôt d'une plainte d'une cadre licenciée en mai 2002. Un autre cadre qui l'avait soutenu fut licencié à son tour en octobre 2003. Le 15 février 2005, ce dernier obtint 49 000 euros d'indemnités de licenciement et de dommages et intérêts du tribunal des prud'hommes de Bordeaux qui relevait que le licenciement n'avait « pas de cause réelle et sérieuse » (« Gaz de Bordeaux condamné par les prud'hommes », *Sud Ouest*, 16/02/2009).

<sup>537</sup> « C'est fait exprès pour diviser les gens, se prendre une population, et puis en tenir une autre à l'écart. Personne n'est dupe parce qu'on sait très bien que la population qu'il a choisie peut très bien être revue à la prochaine réunion qu'il a prévu. Il ne faut pas rêver. Il ne faut pas se croire l' élu ou le rejeté [...] Avec le DG, il n'y a pas de règle du jeu ! » (entretien avec M. M., cadre informatique) Ce mode particulier de management est illustré par l'image de « l'arbre à singes » qu'explique ainsi le plus grand quotidien régional en citant l'un des collaborateurs de l'ancien DG : « Le patron aime nous comparer à des singes. " Je les laisse monter jusqu'en haut, et quand ils croient atteindre le sommet, je secoue l'arbre", répète-t-il. Voilà son mode de management », in « Le management remis en cause », *Sud Ouest*, 16 février 2004.

<sup>538</sup> « Le management remis en cause », *Sud Ouest*, 16 février 2004.

« *anormale*<sup>539</sup> » de toute activité syndicale menée par et dirigée explicitement vers l'encadrement de l'entreprise, dès lors « *qu'il y a des pressions sur les cadres dès l'instant où l'on parle de syndicalisme*<sup>540</sup> ».

Il devient alors possible de mieux comprendre pourquoi plusieurs agents affirment que « *ce ne sont pas les meilleurs*<sup>541</sup> » qui sont sélectionnés pour occuper les postes de responsabilité dans l'entreprise. Dès lors, un « *décalage* » important apparaît aux yeux de l'ensemble des agents entre l'affichage des discours et la réalité d'un commandement qui sombre dans l'autoritarisme pour se maintenir en poste.

*« Je ne citerai pas de nom, mais il y a des gens qui ne sont pas à leur place parce qu'ils n'en ont pas les capacités, ni intellectuelles, ni humaines, et qui sont des gens qui dirigent un certain nombre de gens. Forcément, il y a un décalage gigantesque entre la volonté apparente de faire évoluer cette relation et la réalité du terrain, entre la volonté affichée de la direction et la réalité sur le terrain. C'est là où il y a un malaise qui persiste, parce qu'il y a des gens qu'on ne peut pas descendre à tel niveau, parce qu'en fait, ils devraient y être. [...] Donc on les laisse à de nouvelles responsabilités qu'ils sont incapables d'assumer »* (R. M., cadre « pôle professionnel »).

Toute prise d'initiative devient alors une menace pour le commandement qu'il lui faut contenir, voire annihiler. Ou bien en la faisant avorter au stade où elle n'est encore qu'un projet<sup>542</sup>, ou bien en la récupérant et en s'en attribuant les mérites sans en reconnaître la paternité. L'autonomie de l'encadrement se révèle strictement encadrée et l'agent doit se résoudre à ne pouvoir influencer sur le fonctionnement de l'organisation que dans les interstices du pouvoir.

*« Au début, j'étais plus dans l'action, je faisais. Une fois que tout était prêt, je présentais, je faisais ma synthèse quand j'avais tout préparé. [...] J'avais mes devis, je savais mes prestataires, je connaissais tout, tout mon truc était organisé, et une fois que j'avais tout ça, je disais : « on peut y aller ». Et, en fait, on m'a dit que ce n'était pas du tout comme cela qu'il fallait que je fasse ! « Il faut que tu proposes le concept, que tu ne dises surtout pas avec qui tu vas le faire ! » Donc c'est très difficile de faire un devis quand on ne sait pas avec qui !*

*Quelque part, il [l'ancien DG] l'a pris comme si je lui imposais une façon de voir les choses, que je ne lui laissais pas le libre-arbitre. [...] Il me dit d'ailleurs : « tu veux m'imposer des choses, c'est moi le directeur général, ce n'est pas toi ! » Moi, au contraire, j'étais trop précise au départ. Je ficelais mon truc avec tous les éléments. Untel s'occupait de ça, untel s'occupait de ça, etc... J'énonçais tout le monde. Et j'ai appris il y a huit jours, maintenant que je suis au*

---

<sup>539</sup> « L'approche syndicale s'est faite au moment où il y a un ou deux cadres qui ont été « torturés » au sein de l'entreprise. Et je trouvais, et je continue à trouver d'ailleurs, fondamentalement anormal que dans une entreprise qui compte cinq cent trente salariés dont trois cents cadres - agents de maîtrise, il n'y ait pas un syndicat cadres et d'agents de maîtrise qui les représente - avec un syndicat majoritaire qui est la CGT, et avec un autre syndicat qui est « l'objet » de la direction, la CFDT » (entretien avec R. M., cadre « pôle professionnel »).

<sup>540</sup> Entretien avec R. M., cadre « pôle professionnel ».

<sup>541</sup> « J'étais stupéfait de voir que ce n'était pas les meilleurs, contrairement à l'idée que l'on veut mettre dans la tête de tout le monde, ce ne sont pas les meilleurs qui sont promus, ce ne sont pas les meilleurs qui décident, ce ne sont pas les meilleurs qui font, ce ne sont pas les meilleurs qui commandent... » (entretien avec T. R., responsable syndical CGT)

<sup>542</sup> Ainsi, par exemple, d'un projet visant à clarifier la question des horaires de travail de l'encadrement suite à la mise en place des 35 heures dans l'entreprise et développé de manière autonome par deux cadres du service des ressources humaines. Refusé « en bloc » par la direction générale, ses auteurs ont conservé de cet épisode un profond ressentiment et la certitude de ne pas avoir intérêt à prendre des initiatives et à faire des propositions.

*GRD, et que le GRD doit faire passer, ils m'ont dit dans une réunion : « justement, nous devons faire passer tel dossier, nous allons le faire de cette manière-là ». « Ah bon ? pourquoi vous le faites comme ça ? » Ils m'ont dit : « oui, oui, c'est comme ça que ça se passe avec notre directeur ! » C'est devenu limpide tout d'un coup ! Dans la stratégie, ils présentaient le concept, d'une part. Ils voulaient faire valider l'idée que ça puisse exister. Ensuite, quand le projet est validé, sans avoir été dit, ils ont libre cours... Mais sur des petites choses. Il [l'ancien DG] va leur laisser libre cours de choisir les prestataires si ce sont des petits événements... »*

(J. M., chargée de communication)

Ne privilégiant pas de manifester leur désaccord par « l'exit » et la « voice » (Hirschmann, 1970) qui risquent de leur « coûter plus » ou de leur « rapporter moins », nombre de cadres (mais aussi d'agents non cadres) choisissent de se mettre en retrait dès lors qu'ils ont fait l'expérience des promesses non tenues du commandement. « On ne les y reprendra pas deux fois », semblent-ils dire en réagissant individuellement au mécontentement par une forme de désengagement neutre, de résignation que G. Bajoit a appelé « l'apathie » et qu'il pose comme l'inverse absolue de la protestation (Bajoit, 1988). En effet, ils restent à Gaz de Bordeaux tout en ne protestant pas « *par un mélange de résignation, de passivité, de repli sur soi*<sup>543</sup> » et non « *par conviction, par attachement au système d'interaction, à ses dirigeants, à ses objectifs*<sup>544</sup> ». Nombre d'entre eux pourraient ainsi être ce « M. X » mis en scène par G. Bajoit dans son article. « *Lorsqu'il est entré au service de telle organisation, M. X en partageait pleinement les objectifs et se réjouissait d'apporter à leur réalisation sa contribution enthousiaste. Cependant, les contraintes de l'autorité n'ont pas tardé à se faire sentir et à limiter ses initiatives. Mécontent, mais néanmoins confiant dans l'expérience de ses dirigeants, M. X se soumettait de bonne grâce à leur autorité, sans perdre son attachement aux finalités de l'organisation. Il était loyal. Avec le temps, M. X a pris de l'assurance et, convaincu d'avoir raison, il s'est permis de critiquer la direction et de suggérer des modifications. Il est passé à la protestation. Ses efforts pour améliorer l'organisation de l'intérieur furent mal accueillis. Ses initiatives comme sa protestation lui paraissant inutiles, voire dangereuses pour son avenir, M. X envisagea de s'en aller : il voulait faire défection. Mais il avait quarante ans déjà, des charges de famille, un salaire convenable et une maison, qu'il venait d'acheter près de son lieu de travail. Alors, M. X s'est résigné : il n'a plus confiance ni dans l'organisation, ni dans ses dirigeants ; il sait qu'il est inutile de protester et il n'ose pas prendre le risque de s'en aller. Donc il reste : il « fait son boulot », juste ce qu'il faut, tout en profitant le plus possible des avantages de son statut*<sup>545</sup> ».

En outre, opter pour une telle forme de réaction individuelle au mécontentement qu'est « l'apathie » tend également à encourager la conservation des mécanismes de fonctionnement du système d'action caractéristique de l'entreprise. Au final, celui-ci apparaît incapable d'exploiter pour son meilleur profit, mais également pour celui des agents eux-mêmes, tout le « potentiel humain » présent dans l'ensemble du personnel. « *Dans tous les cas, rester, se taire et profiter portent préjudice à la qualité du « produit » de l'organisation, tandis que protester permet de l'améliorer*<sup>546</sup> ».

<sup>543</sup> Bajoit G., « Exit, voice, loyalty and apathy », *Revue française de sociologie*, 1988/2, vol. 29, p. 328.

<sup>544</sup> *Ibid.*.

<sup>545</sup> *Ibid.*, p. 325-326.

<sup>546</sup> *Ibid.*, p. 333.



### III. « Et pourtant, elle tourne... »

Nous avons vu que les nouvelles formes d'organisation du travail n'épuisent pas les résistances et qu'un encadrement de plus en plus nombreux, même mieux formé, gardait une distance critique vis-à-vis des contraintes de travail et des appels à la mobilisation en développant notamment des conduites apathiques. Il ne faudrait cependant pas associer cette mise en retrait à une forme de résistance obligatoirement passive. Plus complexe, elle participe à la construction de formes de négociations entre l'encadrement et les exécutants qui nourrissent des régulations clandestines et participent à la fluidité organisationnelle (Rot, 2000).

En effet, malgré les tensions et les contradictions nées du resserrement des contraintes productives auxquelles ils sont confrontés, les agents ont réussi à bien faire ce qu'ils devaient faire, pourrait-on dire. Leur mise en concurrence généralisée n'a donc pas empêché qu'ils (ré-)inventent de nouvelles formes de coopération. Ce qui met en évidence leur profond attachement à « bien faire les choses », leur « amour du travail bien fait », en d'autres termes une relation identitaire et symbolique au travail. Mais qui souligne également que les efforts de la direction visant à discipliner le personnel et à l'intéresser à « jouer le jeu » de la production seront toujours insuffisants pour forcer la coopération. Ce sont donc plus généralement les articulations entre les niveaux individuel et collectif qui seront ici au cœur de notre propos.

#### 1. Coopération et esprit d'équipe

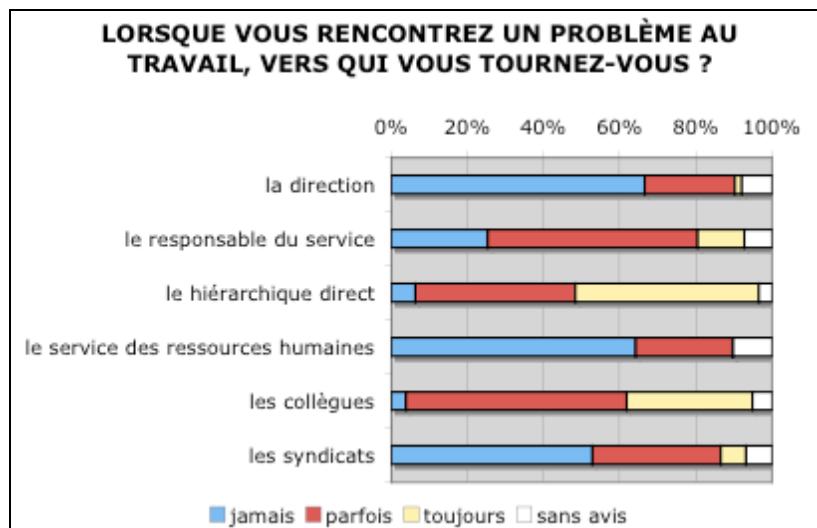
Les politiques de modernisation promues par la direction, qu'elles visent à réorganiser le travail ou à mobiliser le personnel, créent une série de contradictions et d'incertitudes pour les agents. Ces derniers sont ainsi soumis à la pression d'une identité corporative qui nécessite l'identification à l'entreprise et qui fait comme si la finalité de l'organisation se trouvait en elle-même, alors qu'elle n'est jamais qu'un moyen de produire une société (Stewart, 2008). En outre, la promotion de la responsabilité individuelle entre en contradiction avec le fonctionnement quotidien des collectifs de travail qui assurent également une fonction essentielle d'intégration et de reconnaissance sociales. De plus, au même moment où le management affiche le développement de l'autonomie comme finalité et comme moyen d'autoréalisation, il multiplie les dispositifs organisationnels prescriptifs et de contrôle qui renforcent la dépendance et l'encadrement des agents. Enfin, tandis que le travail gagne en intensité, au double sens de pression productive mais aussi d'intérêt, les agents sont confrontés à des exigences d'amélioration continue de la qualité qu'ils disent avoir de plus en plus de difficultés à atteindre.

Les indéterminations quant à l'organisation et au fonctionnement du travail créent donc des zones d'incertitude. Ces dernières peuvent alors être conquises par les agents qui les transforment en espaces interstitiels de liberté et d'autonomie, autant individuels que collectifs, ce qui leur permet de négocier des compromis avec leur encadrement (Durand, 2004). D'autant que les supérieurs hiérarchiques apparaissent éloignés des difficultés quotidiennes à mesure qu'ils sont élevés dans la hiérarchie et que les agents ont le sentiment d'être livrés à eux-mêmes.

« À GDB, tu t'auto-formes. Personne ne sait vraiment ce que tu fais vraiment. Alors ça peut donner des situations cocasses. Là, en rentrant du Fongecif, c'est une intérimaire qui m'a formée au nouveau logiciel ! » (J. C., agent d'accueil)

Les agents sont alors contraints de trouver, seuls ou en collaboration avec les premiers niveaux hiérarchiques, les solutions aux difficultés qu'ils rencontrent dans l'exécution de leur travail. C'est en effet vers le supérieur hiérarchique direct et vers les collègues que les agents se tournent d'abord lorsqu'ils rencontrent un problème au travail (graphique 1).

**Graphique 1 : Niveau de la coopération au travail en 2006**



C'est donc d'abord avec ceux qui partagent le même quotidien de travail et qui sont susceptibles d'être confrontés aux mêmes difficultés et problèmes, c'est-à-dire au niveau du bureau ou du chantier, que se construisent les stratégies coopératives et se créent les solidarités. L'importance de ce niveau « mezzo » était déjà une caractéristique importante du fonctionnement de la régie. En 1992, tandis que les trois quarts (74%) des répondants au questionnaire estimaient la coopération « bonne » ou « plutôt bonne » dans l'équipe de travail, seulement la moitié (52%) la considérait aussi efficace entre services<sup>547</sup>. Cette perception était d'ailleurs également partagée entre collègues.

« Je me suis toujours dit que l'entreprise, et ça, depuis le départ, c'était une multitude d'entreprises dans l'entreprise. Ça s'est un peu amélioré du fait de ces démarches qualité. Je pense que ça a servi quand même l'ouverture, l'approche processus, mais au départ, j'avais l'impression, en fait, qu'un service, c'était une mini entreprise. Chacun travaillait un peu en autarcie et c'est vrai que les relations interservices étaient quand même assez difficiles »

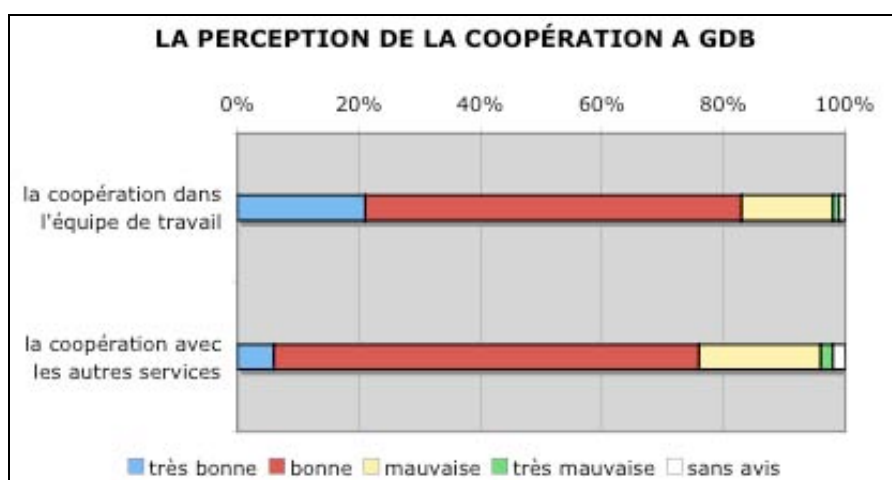
(M. L., cadre qualité processus supports, gestion documentaire et démarche santé et sécurité au travail).

<sup>547</sup> Question 2-25 du questionnaire de 1992 (Q92/Q2-25) : « Au sein de votre équipe de travail, la coopération vous paraît-elle ? », et question 2-26 (Q92/Q2-26) : « Estimez-vous la coopération de votre équipe de travail avec les autres services, départements ou sections ? »



En 2006, bien que la coopération entre services soit positivement perçue par près de quatre agents sur cinq, ils considèrent toujours, dans leur ensemble, la coopération à l'échelle de leur équipe de travail meilleure qu'avec les autres services de l'entreprise (graphique 2). À cette date, cependant, les agents appartenant aux collèges exécution et maîtrise, confrontés à des réalités productives voisines, se distinguent de l'encadrement par leur perception de la coopération avec les autres services de l'entreprise. En effet, tandis que ces deux groupes d'agents perçoivent dans des proportions comparables le manque de coopération au sein de l'équipe de travail (seul un agent sur six pour les premiers et un agent sur sept pour les seconds la perçoit « mauvaise » ou « très mauvaise »), un quart du personnel non cadre considère la coopération avec les autres services « mauvaise » ou « très mauvaise » alors qu'ils ne sont qu'un cadre sur dix à partager ce sentiment.

**Graphique 2 : Perception de la coopération en 2006**



Dans un contexte de réduction des effectifs et plus généralement de changements organisationnels importants, la situation des gaziers bordelais est toutefois comparable à celle des agents de France Télécom et de La Poste que décrit P. Zarifian. « *Lorsqu'une partie des activités n'est pas reconnue et lorsqu'un contrôle sur le temps s'effectue, les agents n'ont pas d'autres choix que d'arbitrer eux-mêmes les contraintes différentes qui pèsent sur eux. Ils arbitrent entre leurs activités et entre les temps, en essayant de dégager des espaces temporels pour mieux répondre aux clients sur des gammes de service de plus en plus complexes, et en disposant formellement d'un temps réduit pour le faire. Ils sont donc prisonniers de jeux d'arbitrage qu'ils réalisent sous forte tension. S'ils en détiennent les clés, ce jeu est d'autant plus dur à mener que certaines directions, notamment celles les plus éloignées du terrain, qui ne sont pas forcément conscientes de la difficulté de concilier qualité de service et réduction du temps de réponse, nient qu'il y ait des arbitrages à faire. D'autres en sont averties mais ne disposent pas de moyens pour agir*<sup>548</sup> ».

Trouver les solutions aux incertitudes quotidiennes de l'activité professionnelle permet alors de construire et d'entretenir une communauté de travail tout en affirmant sa subjectivité et en donnant du sens à son activité. À Gaz de Bordeaux, l'équipe des trois « payeuses » du service des ressources humaines offre, à l'échelle d'un bureau, entendu comme espace de travail habituel abritant des activités professionnelles identiques ou complémentaires, une

<sup>548</sup> Zarifian P., « Tensions et esprit de révolte dans les entreprises de service », in Denis J.-M., *op. cit.*, p. 185.

illustration des mécanismes de construction des solidarités professionnelles permettant de faire face à l'augmentation de la charge de travail et à la réduction des délais de réponse.

*« - C'est plus dense, le rythme est plus dense, c'est sur la quantité, mais je trouve que l'on a perdu dans la qualité. [...] Ça va vite, ça va très vite ! [...] Augmentation de la charge ? Oui ! Du stress ? Oui ! Parce que si je n'arrive pas à être à jour, ça va m'agacer. Donc ça va augmenter le stress ! Parce qu'on a perdu du monde en route. Forcément, le travail des autres est réparti, c'est assez difficile. Mais il y a des choses qui génèrent une certaine frustration, il y a des dossiers où l'on ne va pas en profondeur. Et on a peur, si on va vite, d'en laisser derrière, de faire mal. On va très vite et des fois, on fait mal. [...] Il y a certains mois où nos contrôles de paie sont plus que rapides. Trop rapides. On n'a pas trop de retour, on a de la chance. Et puis il y a des choses qu'on laisse de côté qui à un moment donné vont ressurgir. Qui ne sont pas gênantes pour le moment, mais qui plus tard... [...] Je voudrais les faire, mais quand ? Il y a toujours quelque chose de plus urgent ! [...] Donc, c'est rageant ! [...]*

*- Vu que vous êtes trois, maintenant, pour vous répartir la population totale de l'entreprise, est-ce que vous avez le temps de vous concerter, de faire le point entre vous ? Si une est malade, ou en vacances, s'il y a un problème, est-ce que l'une est capable de remplacer l'autre et vice versa ?*

*- Alors on essaie de se substituer dans la majorité des cas. Mais ça devient difficile car on a chacune des dossiers spécifiques. Pour donner un exemple : J. M. [la responsable du « bureau paie »], elle a une population avec des gens qui sont en astreinte avec des cycles un peu complexes. Ça fait depuis 2001 que je suis là et que je n'ai pas eu le temps vraiment de m'y pencher. Les astreintes simples, je vais les connaître, je vais aider, mais les gens du BCS [Bureau conduite sécurité], du service continu, je ne me suis jamais penchée à fond dans ces problèmes. Et le jour où il y a un de ces agents qui appellent, qu'il y a un problème, et qu'elle n'est pas là, on se sent un peu incapable ! On prend le message et on le rappellera. Mais on ne comprend pas ce qu'il nous demande de suite. Faut s'y pencher et l'on n'a pas le temps ! Ce que l'on aurait aimé, c'est avoir du temps pour s'expliquer nos dossiers, partager nos connaissances. Moi je parle véhicules des cadres, ça évolue, il y a des évolutions. Je tiens J. M. un peu au courant parce qu'il y a des contrôles à faire. Mais après, si je ne suis pas là, elle dit : « comment tu as calculé ça ? ». Ce n'est pas compliqué, mais il suffit d'expliquer pendant dix minutes et après, c'est bon » (D. C., « chargée d'affaires relations humaines » au service des ressources humaines)*

Les mécanismes de coopération entre les trois « payeuses » que décrit D. C. s'appuient cependant sur des dispositions durables qui se sont construites progressivement. Ces dernières doivent en effet être comprises à la lumière des trajectoires professionnelles de ces trois agents. Il s'agit de trois femmes, âgées d'une quarantaine d'années, « rentrées » au service des ressources humaines au moment où se constituait la SEM et ayant connu les modernisations successives de la « fonction RH ». Deux d'entre elles ont d'ailleurs toujours travaillé ensemble puisqu'elles assuraient ensemble le secrétariat du DRHS avant de rejoindre la « section paie ». Les dispositions à coopérer au travail s'expliquent également par le fait que les chances de promotion individuelle de chacune dépendaient de leur ancienneté tout en étant liées au travail collectif du groupe. En outre, les relations de collaboration ont profité, en même temps qu'elles ont nourri, des relations amicales qui se prolongeaient en dehors « du gaz ». Ces agents se retrouvent ainsi pour fréquenter un cours de gymnastique mais aussi pour partir en congés. Le bureau des « payeuses » forme ainsi un groupe de travail qui se distingue de l'organisation dans la mesure où il constitue pour ses membres une réalité *sui generis*,

dotée d'une forme de sociabilité propre (« l'esprit d'équipe ») et de valeurs éthiques partagées (Gheorghiu et Moatty, 2005) basées sur la confiance et la loyauté.

Les relations de coopération et d'entraide au travail peuvent également inclure du personnel non statutaire, et notamment des agents intérimaires, en particulier lorsqu'ils participent du groupe de travail pendant plusieurs mois et lorsqu'ils occupent des fonctions soumises à un resserrement des contraintes productives. C'est notamment le cas à « l'atelier », à « l'accueil clientèle » et même au service des ressources humaines. Mais ces relations de coopération peuvent encore inclure les premiers niveaux hiérarchiques. Dans tous ces différents cas de figure, le respect d'autrui et la résolution des conflits en interne apparaissent comme les conditions indispensables pour faire équipe.

Dans le service des ressources humaines, des régulations clandestines (Rot, 2000) entre encadrement intermédiaire et exécutants contribuent fortement à l'efficacité organisationnelle. C'est ainsi qu'un système de « *donnant – donnant* » et que des « *arrangements* » se mettent en place. Tandis que les agents « *couvrent* » systématiquement leurs cadres lorsque ces derniers rentrent tard du déjeuner et qu'ils ne les « *bipassent* » jamais lorsqu'ils découvrent « une situation problème », ces derniers « *couvrent* » en retour leurs subordonnés lorsqu'ils sont amenés à s'absenter en leur faisant remplir un bon d'absence qu'ils détruisent sitôt qu'ils sont retournés à leur poste de travail et endossent systématiquement auprès de leur propre hiérarchie la responsabilité d'une éventuelle erreur commise. Le « *système des J5* », c'est-à-dire le principe du jour hebdomadaire chômé et tournant en application de la mise en place des 35 heures, est aussi souvent l'occasion de « *braconnages* » et d'ententes officieuses et discrètes entre le supérieur hiérarchique et l'agent demandeur dès lors que les « contraintes de service » sont respectées. L'encadrement intermédiaire participe également des moments de détente tels que la « pause café » de la matinée qui réunissent l'équipe et permettent aux agents d'échanger et de construire un collectif de travail. En outre, les relations de coopération au travail se nourrissent d'une dimension extraprofessionnelle qui voit les membres de l'équipe mutualiser volontairement leurs compétences personnelles. Quand un cadre intercède auprès de l'une de ses « relations » extérieures à l'entreprise pour favoriser la résolution d'un problème que connaît l'un des membres de l'équipe, tel autre agent du groupe de travail peut lui reprendre l'un de ses vêtements et tel autre lui permettre d'épargner sur ses déplacements personnels en achetant à son compte des titres de transports en profitant de réductions réservées aux achats en ligne<sup>549</sup>.

Au final, les relations de coopération au travail se trouvent encouragées par une hiérarchie qui fait preuve d'une intelligence de situation en acceptant le fait que les règles doivent être adaptées pour être adoptées par ceux qui doivent les appliquer et que toutes les résistances ne s'avèrent pas automatiquement être des dysfonctions. L'art du commandement consiste alors à encourager ces arrangements, qui sont aussi une source de motivation, en les contenant dans des limites qui sont l'objet de négociations quotidiennes. Se dessine alors la figure paradoxale d'une autonomie encadrée du travail collectif (Gheorghiu et Moatty, 2005). C'est ainsi que ce cadre des ressources humaines estime, non sans fierté, avoir réussi à s'être fait « *adopté* » par l'équipe des « *payeuses* » dont il a eu, un temps, la responsabilité alors qu'il n'en avait initialement pas les compétences techniques.

---

<sup>549</sup> Il nous est ainsi arrivé d'être ce membre de l'équipe qui réservait des billets de train en « *Prem's* » pour le compte de ce cadre qui, par exemple, nous vendait au tarif « producteur » du vin de la propriété familiale dont il supervisait par ailleurs les activités.

*« Finalement, j'ai essayé de conquérir, pour commencer, entre guillemets, le cœur de mes collaboratrices ! Ça a plus ou moins bien marché, peut-être plus que moins... Comme j'ai réussi à créer une relation humaine, ensuite, j'ai pu commencer à travailler et elles ont été sympas, elles m'ont traité comme quelqu'un qu'il faut traiter avec égard parce que je ne connaissais rien. Comme on traite un malade. Finalement, c'est d'elles que j'ai appris l'essentiel ! »*

(R. L.-C., cadre ressources humaines)

C'est donc au niveau du groupe de travail, ici illustré par les « payeuses » et leur encadrement direct, que se construisent les relations de coopération qui permettent l'efficacité de l'organisation. Mais c'est également à ce niveau que sont mis en œuvre les moyens qui permettent de mieux rationaliser le travail et que s'opère un contrôle social sur ses membres. C'est ce que souligne J.-P. Durand lorsqu'il affirme que la production à flux tendu organise le procès de travail en groupe (Durand, 2004). Comme nous l'avons déjà souligné, la modernisation de Gaz de Bordeaux a également eu pour effet de « re-cloisonner » les activités et les différents services. Le service, voire le bureau, (c'est-à-dire le niveau « mezzo ») est (et reste) donc l'échelon principal au niveau duquel les agents construisent et partagent leurs « repères ». Et d'abord parce qu'il est perçu comme stable au milieu du flot des transformations importantes et rapides auxquelles les agents doivent s'adapter.

*« Elle a évolué, l'entreprise ! À Gaz de Bordeaux, elle faisait de l'eau, de l'électricité, elle a tout fait. Elle avait du charbon, elle n'avait plus de charbon, ça a toujours bougé. Mais ça s'est mis sur des échelles de temps un peu plus long. Tu avais au moins une vie de travailleur, tandis que moi, ça fait déjà quatre changements que je prenais en dix-sept ans d'organisation ! Et à chaque fois, tu vois que tout bouge ! La société actuelle, ce n'est plus la même. Même moi, je n'ai pas quarante ans, mais je vois que ce n'est plus la même ambiance qu'il y a dix ans. Tu vois ce que je veux dire. Tu as quand même besoin de repères. C'est normal, c'est dans la nature des gens et les repères au niveau de l'entreprise, on n'en a plus. On a des repères au niveau de notre service. [...] Tes chantiers, tu sais toujours à quoi ça sert, tu as des réunions de service, mais tu n'as pas la vue d'ensemble »* (J. V., agent technique « sécurité réseau » et responsable syndical CFDT).

Ce qui semble en revanche avoir changé depuis le passage en SEM est le rôle et le poids de l'organisation syndicale majoritaire qui assurait une fonction intégratrice essentielle des agents du temps de la régie. Elle donnait en effet cohésion et discipline à l'ensemble du « corps social » de l'entreprise et permettait notamment de transcender les appartenances de services. Et c'est précisément à ce niveau « macro », où les enjeux coopératifs et identitaires sont reformulés et reconstruits, que l'action des modernisateurs a consisté à jouer l'entreprise contre la CGT, pourrait-on dire lapidairement. La stratégie d'accession et de maintien au pouvoir des modernisateurs leur imposait en effet de combattre l'hégémonie traditionnelle qu'exerçait l'organisation syndicale majoritaire en lui disputant l'établissement des règles légitimes et des mécanismes mobilisateurs à la base de la constitution des collectifs de travail.

Une affiche réalisée en 2002 et offerte comme cadeau de départ en retraite au chef du bureau des dessinateurs illustre la représentation que le groupe de travail a de lui-même et veut présenter à un regard « étranger » (figure 1). Vraisemblablement réalisé en perruque avec la complicité active des autres membres du groupe de travail (qui comprend non seulement des dessinateurs, mais également des experts informatiques, des cartographes, des agents techniques), il s'agit d'un détournement des célèbres deuxièmes de couverture des albums d'*Astérix*. L'affiche représente ainsi le « bureau des dessineux » en « irréductibles gaulois » résistant contre des « repreneurs » qui contrôlent tout le reste du

territoire, mais en lutte également avec les « *camps retranchés* » qui symbolisent les autres entités de l'entreprise, assimilées à des garnisons romaines. Les responsables hiérarchiques sont également moqués en étant croqués tantôt sous les traits d'un espion de la direction voulant corrompre par les sirènes de la richesse, tantôt sous ceux d'un bureaucrate appliquant avec zèle des procédures « qualité » inefficaces qui lui permettent d'éviter le contact direct et parfois viril. Les résistances face aux différentes menaces identifiées s'organisent ici à l'échelle d'un bureau élargi et soudent ses membres en leur permettant de construire une identité positive attachée aux valeurs d'entraide et de respect associant exécutants et premiers niveaux hiérarchiques.



Document 1 : Affiche réalisée à l'occasion du départ en retraite du chef du « bureau dessin »

Il ne s'agit pas de quitter le bureau, mais d'être promu à un poste plus élevé. Les collègues ont organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Le bureau a été réorganisé. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Enfin, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Nous sommes en 2017 après Jésus-Christ. Toute la Gaule est occupée par les Bretons... Mais ? Non ! Un bureau peuplé d'indivisibles deshérités, deshérités et deshérités à l'échelle nationale. Et la vie n'est pas facile pour les nouveaux titulaires des emplois réservés de Démocratie, Théorie, Conscience, Adhésion et Solidarité.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Après, c'est le bureau. Les collègues ont décidé de le laisser travailler tranquillement à son poste. Ils ont même organisé un grand dîner pour lui souhaiter la bienvenue.

Il n'apparaît à ce point plus possible de soutenir que les dispositifs de contrôle et de surveillance, en d'autres termes les stratégies de domination développées par la direction, suffisent à mettre au travail et à discipliner les collectifs. De même, bien que les agents feignent l'adhésion, ils ne font pas uniquement semblant de jouer le jeu de la production puisqu'ils la réalisent quotidiennement avec efficacité. Comment alors expliquer et comprendre le développement des pratiques coopératives sans prendre en compte l'existence d'une dimension symbolique et identitaire au travail ? Tout autant qu'il est production de biens et de capitaux, le travail est en effet une réalité identitaire et culturelle. Il ne saurait donc être réduit à sa seule dimension instrumentale.

## 2. Pourquoi les gaziers coopèrent-ils ?

La question de la coopération est centrale puisqu'elle oblige à rechercher les motifs qui poussent les agents à faire, et même à bien faire, leur travail. « *Alors que les économistes néo-classiques sont obsédés par le personnage du "tire-au-flanc" et du "passager clandestin"*, [...] *l'observation quotidienne montre que l'attitude contraire est au moins aussi courante*<sup>550</sup> ». Postuler, en sociologue, que les agents puissent coopérer « gratuitement » est en effet de nature à heurter l'approche instrumentale développée par les économistes. Pourtant, à Gaz de Bordeaux aussi, et même peut-être davantage qu'ailleurs, « *le zèle est un facteur clé de la productivité*<sup>551</sup> ». En effet, la conscience professionnelle et la bonne volonté des agents sont au moins aussi importantes que le « *mauvais esprit* » dénoncé par la direction. De plus, l'existence de formes de coopération au sein des groupes de travail peut paraître, à première vue, difficilement conciliable avec la mise en concurrence des agents.

Dans son étude de l'entreprise japonaise où les promotions au mérite individuel sont très répandues, M. Aoki avance l'idée que la coopération qu'il observe entre les salariés dérive de l'existence d'un principe général de réciprocité qui, développé dans le cadre de la hiérarchie horizontale, génère une volonté de coopérer (Aoki, 1991). Le raisonnement qu'adopteraient alors les salariés pourrait être résumé de la manière suivante : « si je coopère, c'est parce que je sais que dans d'autres circonstances, je peux compter sur la coopération des autres ». Mais ce raisonnement, dont nous avons pu mesurer la pertinence au cours de nos propres observations à Gaz de Bordeaux, nous paraît cependant incomplet en tombant dans l'instrumentalisme qui évacue toute hypothèse d'une relation identitaire et symbolique au travail. C'est pourquoi nous dirons à la suite de T. Coutrot qu'« *un comportement est coopératif s'il vise non la satisfaction d'un intérêt matériel personnel, mais la production ou la reproduction de ressources symboliques, par l'adhésion à des normes collectives*<sup>552</sup> ». Ainsi, le travail, même lorsqu'il est convoité de manière instrumentale (comme lorsqu'on cherche un emploi stable), est lui-même producteur de lien et de reconnaissance sociaux. Et c'est cela qui permet de comprendre pourquoi les individus coopèrent sur le long terme.

« *Quand il y a des problèmes, tu essaies de faire remonter. Moi, par principe, j'essaie d'abord d'arranger la sauce et après, si vraiment il y a un gros souci, je fais remonter. [...] Si tu veux, moi je n'ai pas trop de problèmes dans le sens où comme je ne m'entends pas trop mal avec les gens, quand j'ai besoin d'un coup de main, j'arrive à me débrouiller, et parfois, je rends service aussi. Ce sont des trucs qui se font, qui se sont toujours faits plus ou moins. Pas entre services,*

---

<sup>550</sup> Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1999, p. 62.

<sup>551</sup> *Ibid.*, p. 61.

<sup>552</sup> *Ibid.*, p. 67.

*mais entre personnes dans les services. Mais il faut le faire dans le dos de la hiérarchie. C'est des trucs que tu ne peux pas faire normalement.*

*Tu as des interférences entre les services, mais si c'est par la voie officielle, c'est toujours à coup de mails, à coups de documents, de fiches... Tout ce qui pouvait être fait pour arranger les gens, parce que les gens se connaissaient et communiquaient, ça tend à disparaître, à un peu se casser... Et c'est voulu ! C'est mon idée » (H. S., chargée d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »).*

La rationalité instrumentale ne suffit donc pas pour expliquer le fonctionnement de la production et le développement de pratiques coopératives. L'encadrement, « *la hiérarchie* », comme l'appelle les agents, doit donc composer avec les collectifs de travail qui jouent un rôle d'intégration et de reconnaissance des individus. Présenter la « carotte » d'une rémunération indexée aux performances individuelles et d'une carrière ascendante ou brandir le « bâton » de nouvelles règles restrictives et de sanctions disciplinaires apparaissent manifestement insuffisants comme modes de mobilisation de la main d'œuvre. En effet, il y a « *une dimension symbolique dans les liens sociaux entre les salariés et cette dimension participe de la construction d'un collectif de travail dans lequel chaque psychisme évolue*<sup>553</sup> ». Parce qu'il est placé dans l'obligation de faire des arbitrages sous la pression de contraintes productives resserrées, « bien faire son travail » est alors également vécu comme une résistance quotidienne par l'agent. Car c'est par ses choix qu'il reconquiert et affirme sa subjectivité tout en donnant du sens à son activité, qui réside dans le lien entre individuel et collectif. Arrivée « *de l'extérieur* » en 2001 au bénéfice de la vague de recrutement stratégique de « *jeunes techniciens supérieurs*<sup>554</sup> », H. S. revient ainsi sur un épisode qui illustre parfaitement la conscience professionnelle que portent certains agents ainsi que les mécanismes qui sont à son principe.

*« Il a fallu travailler un dimanche, mais d'après ma hiérarchie, je n'avais pas à travailler. Il y avait juste les équipes, les terrassiers et puis terminé ! Je n'avais aucune raison d'être sur mon chantier et d'être avec eux ! Sauf que j'y suis allée, pour la simple et bonne raison que je ne trouve pas normal que mes équipes travaillent le dimanche, sans parler d'heures supplémentaires ou de machin financier, que les terrassiers, mon équipe, le conducteur de travaux des terrassiers y soient, et moi, en train de dormir ou manger mes croissants un dimanche matin... Moi, ça me dérange ! [...] Officiellement, j'étais chez moi, mais en réalité, j'ai passé la journée sur le chantier et j'ai mangé avec mon équipe le midi. [...]*

*Mais moi, je n'avais pas du tout trouvé normal qu'on me dise que je n'avais pas à y être. Qu'ils ne veuillent pas payer, d'accord, très bien... Après, c'est par rapport aux équipes que ça n'aurait pas été normal. [...] Je n'ai pas fait grand-chose, c'est clair, mais j'ai répondu à toutes les questions du voisinage, la police municipale... C'est sûr que ça ne vaut pas le coup de nous payer pour ça, surtout un chargé d'affaires, à cause du prix de revient d'un chargé d'affaires, mais c'est par principe. Mon père a toujours fonctionné comme ça, et moi, ce sont des choses qui me paraissent naturelles.*

*C'est comme lorsque j'ai des équipes qui sont à l'extérieur ou qui sont embêtées sur un chantier. Déjà, en général, je me déplace sur un chantier et je les attends. Le soir, je ne pars*

---

<sup>553</sup> Bouquin S., *op. cit.*, p. 22.

<sup>554</sup> Nous avons montré l'importance stratégique de cette catégorie de diplômés dans le recrutement de l'entreprise à partir du passage en SEM dans le chapitre précédent traitant de l'évolution des modes de recrutement.



*pas en sachant que mes équipes vont rentrer à 19 h ou 19 h 30 et qu'il n'y aura personne. J'attends mes équipes. [...] C'est pour ça qu'on m'a dit que je maternais trop les gens. Ça gêne ma hiérarchie que je m'entende avec l'atelier, avec le réseau et surtout avec les équipes. Dans leur esprit [celui de la hiérarchie], il ne faut pas qu'il y ait de connexion en dehors de la voie hiérarchique et de la voie purement procédurale qui est de faire des fiches, des papiers » (H. S., chargée d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »)*

Quelque trente ans après la célèbre étude de D. Roy sur le freinage en usine (Roy, 1952, 2006), un autre sociologue de l'université de Chicago, M. Burawoy, revient dans la même multinationale de production de matériel agricole pour réaliser le travail de terrain de sa propre thèse qu'il publiera sous le titre de *Manufacturing Consent*. À partir d'observations participantes, l'auteur montre notamment que la productivité et la paix sociale sont obtenues par l'enrôlement spontané des salariés dans des « jeux », c'est-à-dire des modes d'organisation et de répartition des activités professionnelles, dont les enjeux sont à la fois l'estime de soi et des autres, mais également la domination de l'ennui et la volonté d'échapper à la souffrance liée à l'échec (Burawoy, 1979). En écho, C. Dejours affirme que ce n'est pas le travail qui produit la souffrance mais bien le contraire : c'est la souffrance qui produit le travail (Dejours, 1998). En somme, le salarié travaille et essaie de « bien faire » parce qu'il cherche avant tout à s'affirmer comme membre à part entière d'une communauté de travail, d'un groupe de pairs, qui va, en retour, lui donner reconnaissance et considération. Et nul besoin d'être « fils-de-gazier-depuis-des-générationes » pour participer de telles dynamiques culturelles et identitaires. Ni pour adhérer aux normes implicites ou informelles définissant le rapport au travail qui sont le plus efficace dans le travail. N'étant pas elle-même « *fils d'agent* », H. S. illustre très bien cette catégorie d'agents comme nous avons pu le voir. Voici comment elle décrit son milieu social d'origine, qu'elle compare à celui de son compagnon, fils d'un couple de « *petits fonctionnaires* » syndiqués.

*« Mon père est à son compte depuis trente ans, il a cinq salariés. Ma mère travaillait comme comptable dans une usine sur Belin [une petite ville du sud de la Gironde], mais une petite usine. Mes grands-parents étaient assureurs et les autres étaient menuisier et couturière. [...] Je n'avais personne de fonctionnaire dans ma famille tandis que S. [son compagnon] a ses deux parents. C'est vraiment deux mondes différents et au cours des conversations des repas du dimanche, tu vois vraiment les deux mondes. Déjà moi d'entendre parler du monde ouvrier : « on est des ouvriers », ça m'a choqué, ça me choque encore ! Quand j'entends D. T. [un collègue gazier de « l'atelier » et ami] parler à sa petite qui est en école privée, il lui dit : « oui, mais nous, on est des ouvriers ! » Les parents de S. te parlent du monde ouvrier, et moi, » ça m'espante » ! Si tu veux, j'ai l'impression de voir « *Germinal* » quand je les entends parler parfois ! Tandis que chez moi, même si on n'a jamais roulé sur l'or - je ne suis pas née avec une cuillère en argent dans la bouche ! - on n'en a jamais parlé alors que mon père et mon grand-père sont bien aussi des ouvriers » (H. S., chargée d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »)*

La conscience professionnelle des gaziers est cependant particulière en ce sens que la société Gaz de Bordeaux est investie de missions de service public. Toutefois, l'ensemble des valeurs attachées à ces dernières apparaît davantage construit dans l'entreprise qu'importé par les agents dans leur fonction depuis leur milieu social et familial d'origine. H. S. en fournit une illustration. Tout comme A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, embauché en 1991 après qu'un ami gazier l'a poussé à passer « *le concours* », et dont le père, réfugié espagnol, était employé dans une entreprise de terrassement et la mère femme de ménage.

« *Essayer de bien faire mon travail, ce n'est pas réellement une conception particulière du service public. Service public, ça m'énerve ce terme d'ailleurs. Parce qu'on y fourre tout ! On a l'impression qu'on est redevable. C'est mon travail, ce n'est pas le service public ! Je serais dans une autre entreprise, ça serait certainement la même chose. C'est mon travail qui fait que je me mets à la portée des gens* » (A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, département « Travaux maintenance et adaptation réseau »).

### 3. Une identité de service public en recomposition

Sous l'effet des transformations structurelles, l'identité professionnelle des salariés se transforme. Et cette corrélation est d'autant plus évidente que les organisations sont soumises à des évolutions gestionnaires importantes. Bien que difficilement saisissable comme catégorie conceptuelle sociologique autonome (Dubar, 1991), nous entendons par « identité professionnelle », l'ensemble des éléments, c'est-à-dire les composantes dites « identitaires », qui permettent l'affirmation de soi et la reconnaissance par autrui dans le cadre de l'espace de socialisation formé par le milieu de travail<sup>555</sup>.

La conscience professionnelle des fonctionnaires a certes été affectée par le développement d'une culture du management qui a fait progressivement prévaloir dans l'administration française des principes d'obligation de résultat et d'efficacité sur l'obligation de moyens et le respect de règles formelles (Caillosse, 2003). Mais la profondeur de ces mutations et leurs effets sont cependant beaucoup plus importants dans les entreprises publiques au rang desquelles se place Gaz de Bordeaux<sup>556</sup>. C'est notamment pourquoi de nombreux travaux de recherche, et en particulier des thèses de doctorats, qui ne sauraient toutefois être tous cités ici, ont été engagés ces dernières années autour des évolutions de l'activité et de l'identité de multiples catégories d'agents dans ces organisations. La présente recherche rejoint pleinement les préoccupations de ces travaux ainsi que leurs principaux résultats qui montrent que les agents sont confrontés à des arbitrages au quotidien avant de porter des valeurs (De Coninck et Jeannot 2004).

Face à ces dilemmes pratiques, les catégories du « commercial » et du « service au client » d'une part, et celles du « service public » d'autre part, s'entremêlent. Et même si l'activité de l'entreprise a toujours été commerciale, les agents sont aujourd'hui davantage confrontés à un brouillage des lignes de partage qui les empêche de « choisir un camp » qui se détacherait avec clarté. Ils bricolent alors de plus en plus des solutions singulières au fil des épreuves de leur quotidien professionnel. Chacun s'efforce en effet, dans un syncrétisme identitaire, de faire coïncider des valeurs anciennes, les principes nouveaux et son expérience personnelle. C'est pourquoi le service public signifie pour l'ensemble des agents, dans l'ordre et tout à la fois (graphique 3) : « la compétence du personnel » (82%), « la péréquation

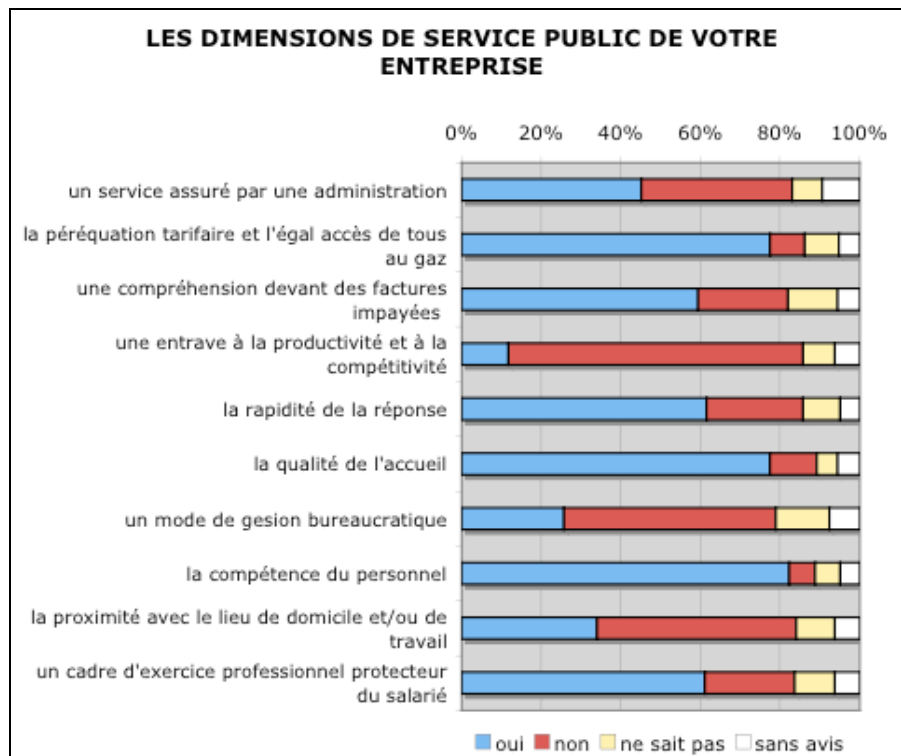
---

<sup>555</sup> Comme le note S. A. Soussi dans sa thèse (Soussi, 1998), les différents contenus attribués à la notion d'« identité professionnelle » semblent davantage répondre à des impératifs d'analyse contextuels plutôt qu'à une véritable démarche d'objectivation (Courpasson, 1994). Nous avons cependant retenu, parmi l'ensemble de ces approches, celle de R. Sainsaulieu qui voit dans « l'identité professionnelle » le produit d'une « recherche de reconnaissance par les pairs dans le cadre de l'espace de travail » (Sainsaulieu, 1977), et celle de C. Dubar qui la présente comme le résultat d'un « processus de socialisation à travers les expériences singulières de travail » (Dubar, 1991).

<sup>556</sup> Nous assimilons ici Gaz de Bordeaux à une entreprise publique en raison de son histoire particulière et des spécificités de son activité, étant toujours investie de missions de service public sur son territoire de desserte.

tarifaire et l'égal accès de tous au gaz » (77%), « la qualité de l'accueil » (77%), « la rapidité de la réponse » (62%) et « un cadre d'exercice professionnel protecteur du salarié » (61%).

**Graphique 3 : Perception des dimensions de service public de Gaz de Bordeaux par les agents en 2006**



Au fil d'un parcours professionnel dans lequel les conditions d'apprentissage et de socialisation sont déterminantes, chaque agent construit son identité en mêlant références anciennes et nouvelles. Mais ce bricolage est d'abord d'ordre symbolique. Le terme de client, porteur d'une logique nouvelle, est ainsi réapproprié au prisme des catégories anciennes : « *le service public, c'est bien servir le client* », ou encore « *un service public est un service au service du public* » nous expliquent les agents. Mais le bricolage est également d'ordre pratique dès lors que les agents doivent trancher en situation en s'efforçant de mêler qualité, adaptation, et aides aux plus défavorisés aux contraintes de productivité qui s'imposent à eux. C. J., agent d'accueil depuis plus de quinze ans, revient sur le sens et la portée des arbitrages qu'il effectue chaque jour.

*« Deux écoles différentes : les jeunes et les vieux. J'ai quarante-trois ans et je fais partie des plus vieux. Je sais l'école que je défends, mais par rapport à des jeunes qui viennent d'être embauchés et à qui l'on a mis comme condition sine qua non à leur évolution de carrière des objectifs de vente de produits, bien évidemment on n'est pas du tout sur le même schéma. On nous remet des objectifs tous les mois. Certains vivent avec ça et d'autres ne les regardent pas. À partir de ce moment-là, grosse difficulté dans l'entreprise. Moi, je ne les regarde pas et on m'en tient rigueur. [...] Un client qui m'appelle, qui veut avoir des renseignements, je suis obligé de les lui donner. Mais je suis conseiller clientèle. Donc non seulement je dois lui donner mais je dois peut-être l'inciter à avoir une démarche qui va peut-être l'amener plus loin que ses propres questions, c'est aussi le but. On est une mission de service public, on a le droit d'aide par rapport au client.*

*La démarche du temps des abonnés n'était pas tout à fait la même. D'abord l'abonné venait vers nous, considérait que de toute façon, il se servait du gaz, point. À l'heure actuelle, avec le choix énergétique qu'il a, il est souvent perdu et il a besoin de nos services. À partir du moment où tu as des services à lui proposer, à partir du moment où il y a d'autres clients qui attendent derrière, et qu'il faut arriver à satisfaire le plus grand nombre, on nous demande de forcer le message. On nous reprocherait presque d'assister le client. Les gens qui ont des problèmes financiers, je n'ai pas l'impression de les assister quand je leur explique comment arriver à trouver des solutions. Ça demande plus de temps, effectivement, que de leur proposer des solutions toutes faites : « vous payez, on coupe, on vous mensualise ».*

*On a eu un formateur excellent là-dessus l'année dernière. Il nous a démontré ce que pouvait être le commerce à outrance. À savoir que si on n'a pas mensualisé le client, s'il n'est pas d'accord pour prendre un service après-vente, s'il n'a pas répondu « oui » à toutes mes questions, il faut repartir sur une autre démarche pour l'amener absolument à nos fins. Ça a fait sourire tout le monde, sauf lui ! Il n'a pas compris que sa démarche allait trop loin. [...] Nous devons solliciter notre clientèle pour ne pas être passif, mais ce rôle, nous devons le faire dans un esprit de bonne conscience et dans un esprit de ne jamais forcer le client ni de l'importuner » (C. J., agent d'accueil).*

Face au resserrement des contraintes professionnelles, cet agent réinvente, en quelque sorte, la dimension de service public de sa fonction d'agent d'accueil en l'adaptant aux aléas des nouvelles configurations productives et aux attentes des « clients-usagers », qu'elles soient directement exprimées par ces derniers ou reformulées par lui-même. Il tente ainsi de reconstruire un cadre identitaire stable dans une période de transformations et de transition importantes au cours de laquelle les anciennes références sont délégitimées et apparaissent inadaptées bien que les nouvelles n'aient pas réussi à les remplacer totalement. Il illustre également l'une des deux approches du service public, pouvant se résumer par l'expression « rendre service », qui est largement partagée parmi les agents appartenant aux métiers du *front office*. L'autre approche, davantage portée par ceux qui travaillent en *back office* tels que H. S., fait référence à l'égalité d'accès et de traitement, c'est-à-dire aux principes du service public (De Coninck et Zarifian, 2001 ; Zarifian, 2005). Nous retrouvons à Gaz de Bordeaux la distinction que faisait P. Zarifian en constatant que les agents de France Télécom et de La Poste n'avaient pas « une conception unique de l'esprit de service public<sup>557</sup> ».

*« Je suis fière d'être au service de la collectivité, car, quand il y avait eu le gros coup de bourre comme le problème à Aire sur l'Adour, on a des capacités pour essayer de pallier plus rapidement. Et si tu veux, ça fédère aussi et tu as ce côté structure et service à la personne qui est important et qui me tient à cœur. Pourtant j'ai fait du privé et mon papa a sa petite boîte donc... Mais c'est important au même titre que quand tu es au fin fond de la campagne, tu es bien content que les agents EDF pendant la tempête viennent te remettre les trucs et tu es content qu'ils aient les moyens pour le faire et qu'on ne te dise pas qu'on va venir changer le pylône dans trois mois.*

*Il y a aussi des abus du genre : « il est midi, vous êtes mignons, mais je ne vais pas commencer à faire des travaux maintenant ! » Ça, je l'ai vu ! Parce que tu as des brebis galeuses partout et tu as toujours des excès partout, mais le service public est important, c'est très important. La Poste, pour moi, ça représentait ce qu'on voyait du service public parce que bon, EDF à Belin-Béliet [commune du sud de la Gironde, située dans la forêt des Landes et peuplée de 3738 habitants en 2006], tu vois les poteaux, terminé ! [...] Mais La Poste, c'est vraiment la vitrine*

---

<sup>557</sup> Zarifian P., *op. cit.*, p. 178.

*du service public, c'est ce que tu voyais. Quand tu vois comment était La Poste avant et ce qu'elle est devenue... Avant, il y avait deux Postes, une à Belin, l'autre à Béliet. À Belin, elle y est toujours, mais pas à Béliet. Quand je vois mon autre grand-mère qui n'a pas de voiture, qui ne conduit pas, avant, elle allait à pied à La Poste, elle pouvait aller retirer ses petits sous mais maintenant, c'est tout un système pour qu'on puisse l'amener.... Et ça, pour moi, c'est catastrophique. Je me dis, on s'achemine vers la même chose, nous. Si tu n'as pas l'argent, si tu n'as pas les moyens, la jeunesse...*

*Pour moi, ce serait tout à fait normal - en plus ma mère est partie en Normandie -, que quelqu'un qui habite au fin fond de la Normandie puisse avoir l'électricité aussi bien que quelqu'un qui habite en centre-ville pour la simple et bonne raison que tu ne peux pas toujours faire ce dont tu as envie et financièrement, il faut pouvoir assumer d'habiter en centre-ville. C'est pour ça que le service public, c'est important et les gens ne s'en rendent pas compte. [...]*

*Ceci dit, j'étais la première à taper sur le service public, à râler, avant d'y rentrer, quand tu ne connais pas... Et puis les médias jouent énormément en notre défaveur. Quand tu écoutes la une, c'est catastrophique ! » (H. S., chargée d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »)*

Mais ces deux conceptions ne sont pas étanches et exclusives l'une de l'autre. G. O., chef ouvrier, développe ainsi une conception qui emprunte aux deux registres. Il justifie même le fait d'enfreindre l'interdiction faite aux agents d'intervenir « après compteur » au nom de la nécessité de rendre service au « client-usager ». Une telle action de résistance, qui consiste ici à faire délibérément un petit écart par rapport à la règle générale, est précisément ce qui permet de construire une image de soi positive tout en renforçant l'image de marque de l'entreprise et de tous ses agents.

*« Le service public, c'est très important. Il y a deux mots dans service public, service et public. Pour moi, c'est la petite vieille de quatre-vingt-cinq ans qui ne sait pas remettre sa chaudière en route après des travaux qui avaient nécessité des coupures. Et qui te le demande... Eh bien, tu rentres et tu le fais malgré l'interdiction ! Tu conseilles les gens, tu leur parles, tu leur montres ! » (G. O., chef ouvrier, département « Travaux maintenance et adaptation réseau »)*

Au final, nous partageons le constat que dressent F. De Coninck et G. Jeannot en conclusion de leur étude sur « l'identité "publique" des agents des entreprises publiques en France » : « *Ce qui domine est ni un conservatisme, ni une transformation globale de l'identité, mais des mutations locales multiples et partiellement contradictoires qui ne sont pas vécues sans un certain malaise*<sup>558</sup> ». Et ce « malaise » des agents puise directement ses racines dans les transformations de l'organisation du travail comme tient à le souligner l'ancien médecin du travail.

*« Ils ne se trouvent plus impliqués dans le boulot parce que finalement : « bah, oui, mais moi, je vais partir à la retraite, je ne serai pas remplacé... » Ou alors : « tel truc, tel travail : on le file au privé ». Il y a ce phénomène aussi, qui consiste à... Étant donné que les gars sont de moins en moins nombreux, je parle en général, parce que pas spécialement au Gaz de Bordeaux, même s'ils sont de moins en moins nombreux, mais après on leur dit : « vous ne pouvez pas fournir, parce que le travail n'est pas fait. Donc vous comprenez bien qu'on est obligé de le donner au privé ! » C'est-à-dire qu'on rend les gens, entre guillemets, mauvais dans leur*

---

<sup>558</sup> De Coninck F., Jeannot G., « L'éclatement de l'identité "publique" des agents des entreprises publiques en France », communication au colloque « European Group of Public Administration », Ljubljana, 2004, p. 9 (téléchargeable sur : <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/DeConinck&Jeannot.pdf>).

*boulot. Ou déficients si vous voulez. Ils ont la rage quoi ! Ça, c'est très mal vécu, c'est très mal vécu parce qu'ils se rendent compte qu'en fait, ils n'ont aucun pouvoir là-dessus et qu'il y a une espèce de perte d'identité, une perte de leur métier, alors là, j'insiste là-dessus !* » (Dr T. L., médecin du travail à GDB)

#### 4. Malaise et souffrance au travail

Face aux transformations des métiers, que certains affirment voir tendanciellement disparaître au profit d'une entreprise composée de « *Michel Morin* », les agents se retrouvent paradoxalement souvent seuls. Malgré les appels du management moderne qui encourage le travail en équipes et la réalité des coopérations et des entraides qui se créent entre collègues au sein du bureau, la solitude au travail est une réalité objective, notamment pour les métiers postés qui se réalisent devant un ordinateur. Soumis à une individualisation croissante de leurs performances, les agents sont de plus en plus seuls face à leurs objectifs et aux « clients-usagers ». Ils doivent alors assumer la responsabilité de leurs propres actions dont les finalités semblent leur échapper. Bien que cette individualisation puisse également s'accompagner d'un réel développement des compétences et de l'autonomie des agents, « *la situation devient nettement problématique lorsque cette solitude professionnelle se transforme en solitude subjective et morale*<sup>559</sup> ». Au final, les agents doivent faire face à une modernisation de leurs situations de travail et à son lot de paradoxes déstabilisateurs qui font écho à ce que J.-P. Le Goff a qualifié de « barbarie douce » : « *Jamais les individus n'ont été à ce point évalués et sollicités à s'engager dans des projets personnalisés et à se "projeter positivement dans l'avenir", au moment même où la société ne semble plus trop assurée de savoir où elle va. Cette auscultation permanente et ce culte de la performance masquent une sourde angoisse face à des questions qu'on ne peut pas effacer : « la modernisation pour quoi faire ? À quel prix du point de vue des acquis sociaux et des finalités du vivre-ensemble ? Pour aller vers quel type nouveau de société ?* »<sup>560</sup> »

L'ancien médecin du travail revient alors sur ce « *malaise* » qu'il explique et met en perspective. Bien qu'il déclare ne pas être souvent sollicité spontanément par des cas de souffrance individuelle (signalons qu'il partageait son temps entre le centre EDF de Mérignac et Gaz de Bordeaux), il dit notamment avoir de plus en plus affaire avec des cas de souffrances psychiques directement liées à des situations professionnelles difficiles qu'il découvre au cours des visites médicales annuelles.

*« - Avant l'affaire des banlieues, justement, j'en avais parlé avec la direction, avec le DRH. Je parlais de l'entreprise, je lui disais qu'il y a quand même une violence, une espèce de violence sourde, un malaise... Un jour, ça va péter ! Une semaine après, comme par hasard, [« éclataient » les émeutes dans les banlieues de novembre 2005]. Ça n'avait rien à voir, mais enfin, quand même, ça se passait en France, dans notre société, c'était quand même le reflet de quelque chose... Et dans l'entreprise, il n'y a qu'à voir... Et j'ai fait le parallèle immédiatement, quand j'ai vu le CHSCT [Comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail]. C'est affolant, quand même, de voir une fille [la responsable du syndicat CFDT] qui était en principe parfaitement calme, absolument hors d'elle, d'une colère absolument inouïe,*

---

<sup>559</sup> Zarifian P., *op. cit.*, p. 186.

<sup>560</sup> Le Goff J.-P., *La Barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, coll. « Sur le vif », 1999, p. 121.

*au bord des larmes ! Et il y en a une autre qui a pleuré ! C'est la première fois que je voyais ça, je n'ai jamais vu ça ! En, donc, 25 ans, même plus, que je fais de la médecine du travail ! C'est quand même révélateur ! Moi, je dis qu'à l'heure actuelle, on ne peut pas rester dans cette espèce de climat de pognon, etc., et de déconsidération avec les gens : « toi, tu fais ça... » Et puis maintenant, les gens, tout d'un coup, « allez hop ! » par exemple, à EDF, il y a des commerciaux. Donc les commerciaux, par définition, ils ont un métier très relationnel : ils vont voir les gens, les clients, etc... Et là, tout d'un coup, maintenant les commerciaux, ils restent et on leur dit « toi, tel jour ... ». Ils restent dans leur bureau au téléphone... Vous ne pouvez pas savoir les dégâts que ça peut faire ! Pour quelqu'un qui a été habitué au contact comme ça, c'est terrible, des pertes de métier comme ça... Alors les gens, ensuite, ils accusent le coup. Alors, soit ils font... On rentre effectivement dans les cas de déprime, de maladie de travail, ce n'est pas des maladies professionnelles, mais en fait, c'est quand même lié au travail, de désinvestissement, de déprime, d'angoisse, tout ce que vous voulez, état dépressif, etc... Ou des gens, à ce moment-là, qui se disent : « plus rien à battre, plus rien à branler, et puis voilà, moi, j'arrive le matin, je pars le soir ! » On en est un peu là. Je ne dis pas que c'est tous, mais ça s'est énormément aggravé. Et je suis sûr que dans le privé, c'est pareil.*

*- Est-ce que vous avez de manière assez fréquente des gens qui viennent vous voir pour parler de ce genre de problèmes ?*

*- Oui ! Alors, soit ils viennent me voir, c'est assez rare, parce que... Mais au cours des visites annuelles, par contre, il y a des gens qui en parlent. Le vécu est très différent selon les gens, mais il y en a qui vivent très bien au sein de l'entreprise, qui vivent bien leur métier. Enfin, quand même, indéniablement, le niveau de stress est monté quand même. Et le niveau de mal-être aussi. Ça ne s'est pas amélioré, ça, c'est évident ! Et on est dans une entreprise qui est censée être, bon voilà... » (Dr T. L., médecin du travail à GDB)*

Le climat que décrit ce médecin du travail reflète un état de décomposition du milieu professionnel des gaziers. Encore une fois, et sans surprendre, la situation exposée rejoint celle que vivent les salariés d'autres entreprises publiques : *« si nous reprenons les termes d'Yves Clot, les salariés construisent du style mais sans genre. Le genre professionnel, au sens des règles collectives, de la transmission d'expérience, d'une histoire du milieu professionnel, est en train de se décomposer, ce qui provoque de la solitude et du désarroi<sup>561</sup> »*. Certains agents vivent ces évolutions avec une intensité émotionnelle très forte comme nous avons pu nous en rendre compte au cours des entretiens que nous avons réalisés. Ils témoignent en cela des difficultés qu'ils rencontrent à construire de nouveaux repères collectifs et à se projeter sur le moyen et le long terme. Car, comme l'écrit P. Zarifian, *« il manque donc aujourd'hui des lieux de réélaboration collective de sens<sup>562</sup> »*.

Les agents souffrent en outre de l'image dévalorisante qui leur renvoyée. En effet, tantôt ils seraient trop payés pour ce qu'ils font, tantôt ils n'en feraient pas assez. Ils mettent alors en place des stratégies de défense qui peuvent emprunter les chemins de la violence, sur autrui, mais également sur eux-mêmes comme l'indiquerait notamment un recours diffusé au « café-clopes » qui aurait remplacé la consommation de vin dans l'entreprise.

*« Si tu compares aujourd'hui le café et la cigarette à Gaz de Bordeaux avec le vin des années 80, l'effet extérieur est peut-être moindre, l'effet intérieur est peut-être pire ! Chaque époque a ses dépendances » (C. J., agent d'accueil).*

---

<sup>561</sup> Zarifian P., *op. cit.*, p. 187.

<sup>562</sup> *Ibid.*, p. 191.

Mais ces stratégies de défense peuvent également revêtir les formes du retrait apathique ou du repli sur soi comme l'exprime cette femme, agent de maîtrise de plus de cinquante ans :

*« Je viens, je fais mes heures de travail contre salaire. D'eux, je n'en ai rien à foutre ! Je leur renvoie leur propre mépris ! Nous en sommes arrivés à ce hiatus »* (F. L., « assistante de direction gestionnaire d'affaires juridiques », service du « contentieux »).

Pour lutter contre la déconsidération de lui-même, l'agent va alors avoir tendance à se créer ses propres objectifs (qui vont, au final, permettre, si ce n'est améliorer la réalisation efficace du travail). Car l'enjeu – et le problème – est de (re-)donner du sens à son travail pour échapper au mépris de soi. Et même si cela peut faire écho à ce que P. d'Iribarne appelait « la logique de l'honneur » (d'Iribarne, 1989), cette spécificité culturelle française<sup>563</sup> qui verrait les agents, animés de la fierté du travail « bien fait », définir eux-mêmes les objectifs qu'ils considèrent être de leur rang et les appliquer avec ténacité. Cette culture fait contraste avec celle, américaine, qui serait centrée sur le contrat entre celui qui commande et celui qui exécute.

Voici deux témoignages qui illustrent successivement chacun des deux cas de figure. Tous deux ont plus de quarante ans et appartiennent au collège exécution. Mais tandis que le premier est un homme, fils d'agent, exerçant un métier technique, le second est une femme, venue du « privé » et travaillant au sein de « l'accueil clientèle ».

*« Les syndicats ont des moyens. Là, ils ont sonné l'alarme quand même ! Ils [la direction] ont bien vu qu'il allait se passer quelque chose. Jusque-là, on le disait, mais c'est pris chaque fois à la légère. Ce sont des problèmes graves pour nous, c'est un peu de nous qui se barre ! Moi, je ne vais pas me prostituer ! Quand je les vois comment ils vivent pour gagner 500 balles de plus, même pas ! J'essaye de comprendre comment ces mecs-là peuvent vivre bien dans leur tête. Je ne comprends pas, ça me désole. C'est grave ! La fiche de paye, ça compense, mais quand tu es un homme ! Attends, ils n'ont pas le droit de faire ça et là, on est au cœur ! Si là, ça s'éteint, c'est fini ! Quand ils ont su qu'on avait mis le pataquès, que l'autre [le chef de service], on avait failli lui mettre une branlée, tout le monde rasait les murs ! On est obligé d'en arriver là pour se faire entendre et se faire respecter ! Au moins qu'ils aient un peu de considération pour nous ! C'est ça aussi, on n'a aucune considération. On a un deuxième responsable, il ne vient pas, lui, à l'atelier »* (D. T., agent technique soudeur professionnel).

Ce premier témoignage révèle une relation très affective au travail et emprunte de fierté, où les comptes à rendre le sont d'abord avec sa conscience « d'homme », son sens de l'honneur. Il se distingue d'un second extrait dans lequel l'agent détaille comment elle s'organise quotidiennement de manière autonome par défaut, regrettant de ne pouvoir s'appuyer sur une hiérarchie qui serait en mesure de fixer des objectifs clairs et responsabiliserait les agents plus qu'elle ne les « fliquerait ».

*« - On a des chefs de section plus pour faire des rapports que pour gérer les difficultés du personnel au quotidien. Il n'y a pas de gestion humaine, il n'y a que de la gestion aux résultats. Et je sais qu'il y a des agents clientèle qui raccrochent le téléphone pour avoir un client de plus validé sur son chiffre statistique. [...] Maintenant, on demande aux agents d'accueil une notion*

---

<sup>563</sup> Avant que P. d'Iribarne ne fasse une comparaison internationale des cultures au travail et n'explique les différences organisationnelles par des différences de cultures nationales, M. Maurice, F. Sellier et J.-J. Sylvestre (1982) avaient développé une approche « sociétale » qui expliquait les différences organisationnelles, en l'occurrence entre la France et l'Allemagne, par des différences dans les systèmes d'éducation et de promotion.



*de rentabilité mais ils n'ont pas été formés. Ils n'ont pas les tenants et les aboutissants. On ne sait pas exactement combien il y a d'argent dehors, combien il ne faudrait pas en avoir dehors. On ne les sensibilise pas à la gestion concrète d'une entreprise privée, que l'on est en train de plus en plus de revendiquer, mais on ne sait pas. On a des choses très très floues en tête. On n'a jamais de réunion de concertation, on n'a jamais de réunion de prise de position pour essayer de faire avancer les choses... Ce n'est pas dans l'esprit du Gaz de Bordeaux, ce n'est pas dans les habitudes. Maintenant, c'est devenu : « je vous impose ça, que ce soit bien ou pas ! »*

*- Et comment chaque agent est au courant de ses performances ?*

*- Eh bien, il n'est pas au courant justement. Théoriquement, il devrait être évalué une fois par an. Moi, par exemple, je n'ai jamais eu d'évaluation depuis que je suis à la clientèle et ça fait quatre ans que j'y suis. [...] J'avais demandé qu'on ait un correspondant dans chaque service, un correspondant privilégié qui puisse répondre à toute question par connaissance du travail, en fonction de ce qu'on demandait. Mais on n'a pas de correspondant privilégié. On n'a d'ailleurs toujours pas d'organigramme réel parce que les services sont toujours en mutation. [...] Les choses pourraient être simples si les gens étaient au courant de qui fait quoi et avoir un minimum de pouvoir, de responsabilités face à une injustice ! Car on doit garder le client coûte que coûte ! [...]*

*La plupart du temps, quand j'arrive le matin, je fais le point de ce que j'ai fait la veille pour savoir quelles vont être mes actions maîtresses de la journée, c'est-à-dire ce que moi, je me suis fixée comme objectif parce que c'est ce qui donne de l'intérêt à mon travail. [...] Je me suis mis en place ma propre organisation en définitive, et chaque jour, j'essaie de trouver le petit truc qui va me donner le but, l'intérêt à mon travail, me fixer moi-même mes objectifs d'action. [...]*

*Paradoxalement, je pense que ceux qui se plaignent le plus sont ceux qui ont le plus de choses à se reprocher par rapport au flicage actuel. Je pense aussi que chacun se dit qu'il a du boulot et c'est le but, qu'il touche un salaire à la fin du mois et qu'il y a plus mal loti. Donc ça l'aide à supporter sa journée. En règle générale, il y en a qui sont très contents du travail qu'ils font, mais il y en a qui sont déçus par rapport à ce qu'on leur avait proposé en rentrant à Gaz de Bordeaux et la plupart du temps, ce sont des gens qui viennent du privé. Ceux qui viennent du privé sont plutôt déçus ainsi que ceux à qui on avait promis des choses qui n'arrivent pas » (M. V., agent d'accueil).*

Au final, un sentiment de décalage entre la rhétorique affichée par le commandement et la réalité du travail vécue au quotidien s'exprime fortement. Et le mépris que les agents dénoncent « naît de ce décalage entre le discours tenu et ces mouvements incessants de déstabilisation, des organisations comme des individus<sup>564</sup> ». À tel point, poursuit l'auteur, que « les directions ne savent plus ce que font et pensent les agents et ces derniers ont de moins en moins l'occasion de les rencontrer, sauf à l'occasion de quelques grandes messes<sup>565</sup> ».

Comme nous l'avons expliqué ailleurs en analysant les données recueillies lors de l'enquête par questionnaire proposée aux agents en 2006, le rapport que ces derniers entretiennent vis-à-vis de leur hiérarchie influe directement sur leur « bien-être » au travail<sup>566</sup>. À tel point que l'indice de « bien-être au travail » est le plus corrélé à celui de la « perception du supérieur hiérarchique ». Chacun de ces deux indices étant exprimé, pour une

---

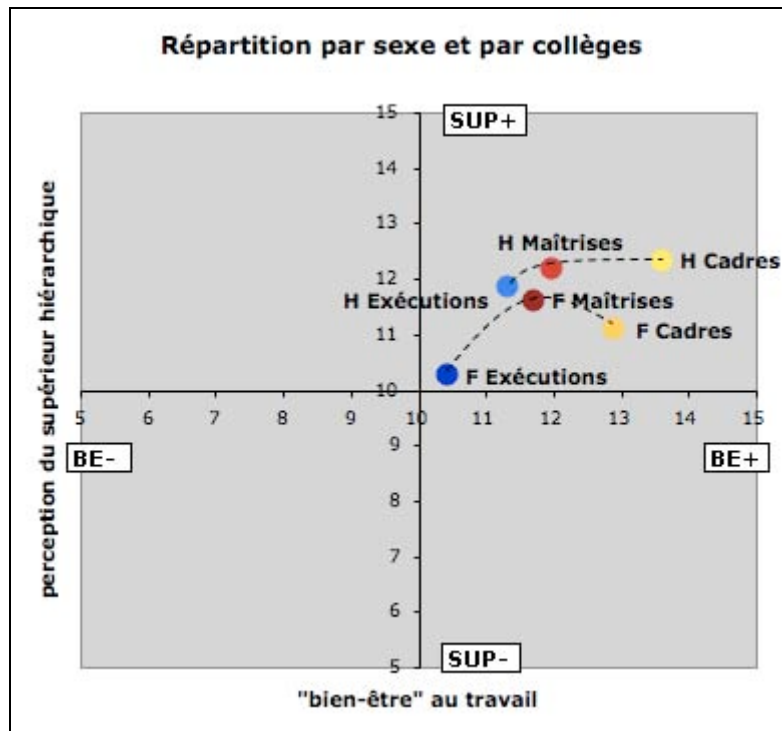
<sup>564</sup> Zarifian P., *op. cit.*, p. 191.

<sup>565</sup> *Ibid.*.

<sup>566</sup> Pour une présentation plus détaillée de ces résultats, nous renvoyons le lecteur au chapitre précédent traitant des évolutions des trajectoires professionnelles à Gaz de Bordeaux, et plus particulièrement au point traitant de l'influence des rapports hiérarchiques sur le « bien-être » au travail.

compréhension aisée, par une moyenne ramenée sur une échelle de vingt, leur valeur respective pour chaque sous-population identifiée détermine les coordonnées de points que nous présentons dans les graphiques 4 et 5. En plus de mettre en évidence l'influence de la position hiérarchique sur le bien-être au travail, le premier prend en compte l'influence du genre et le second, celle de l'âge.

**Graphique 4 : « Bien-être » au travail et perception du supérieur hiérarchique.  
Influence du sexe**



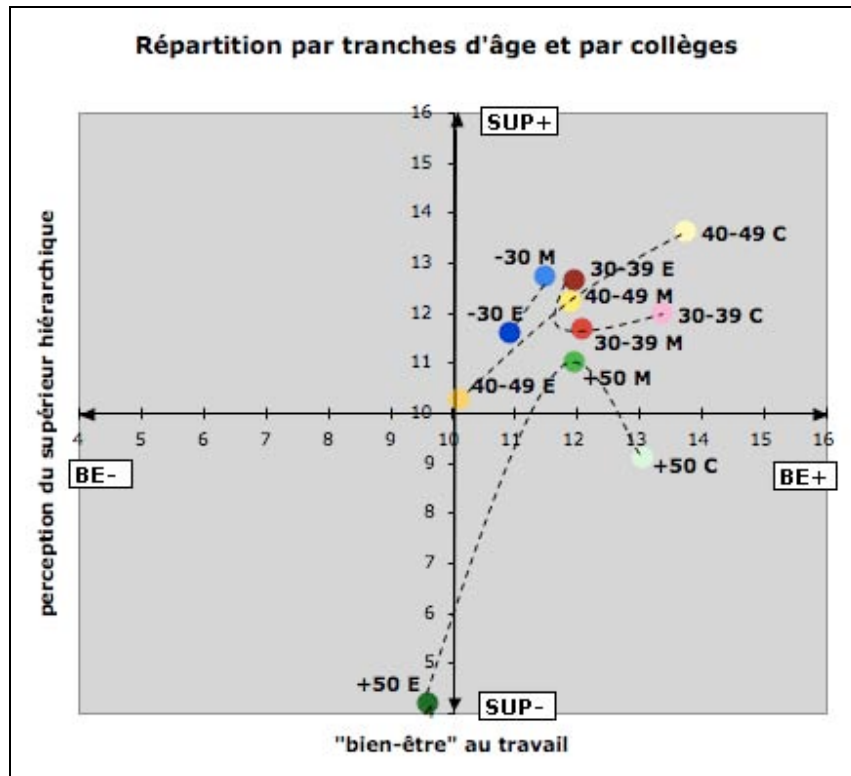
Les femmes en exécution et les hommes cadres constituent les deux polarités entre lesquelles se distribuent les positions des agents. Ce graphique met en évidence la situation spécifique des femmes dans cette entreprise, qui, rappelons-le, s'est distinguée par un recrutement exclusivement masculin jusqu'en 1977<sup>567</sup>. Les agents féminins cumulent ainsi un « mal-être » relatif et une moins bonne perception de leur supérieur par comparaison avec leurs collègues masculins. D'autre part, une relation positive entre position hiérarchique occupée et sentiment de bien-être au travail n'existe que pour les hommes, ce qui permet de souligner la situation spécifique des femmes cadres qui représentent moins du quart de ce collègue et sont absentes du « comité de direction » de l'entreprise. Parmi l'ensemble des femmes (soit moins d'un agent statutaire sur trois), une seule occupe cependant la fonction de chef de service. Mais la proportion de femmes cadres à l'intérieur de la population féminine est toutefois voisine de celle des hommes (tableau 1).

<sup>567</sup> Ce rappel historique n'entend pas pour autant laisser penser que les femmes se sentent automatiquement moins bien dans un univers à dominante masculine.

**Tableau 1 : Répartition des agents par sexe et par collègue<sup>568</sup>**  
(exprimée en pourcentages)

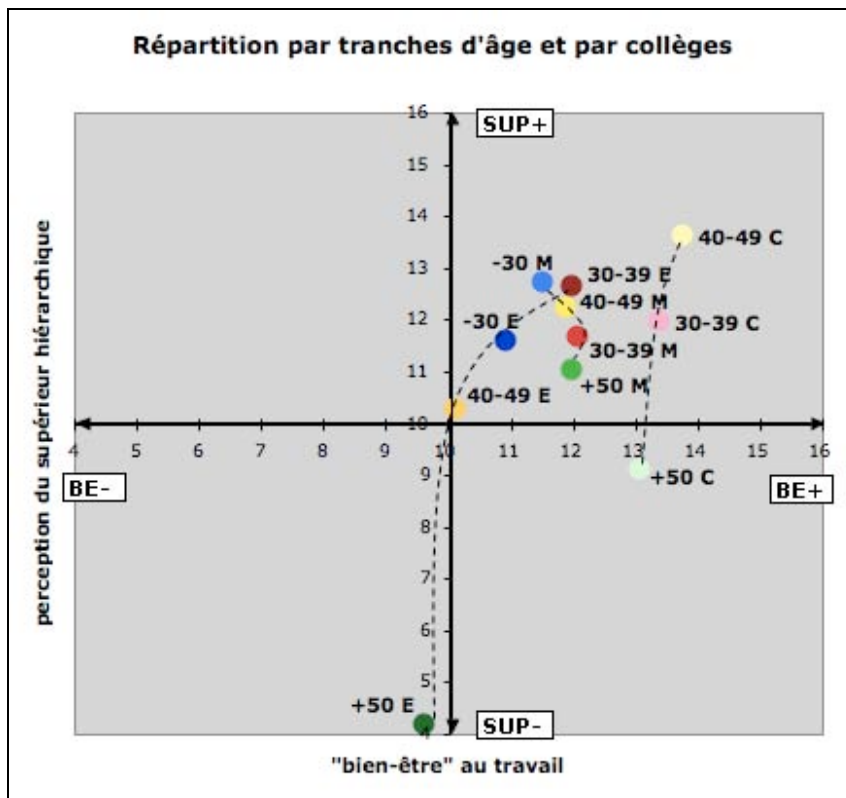
Sexe	Exécution	Maîtrise	Cadre	Total
Femmes	12,5	74,5	13	100
Hommes	31	54,5	14,5	100

**Graphique 5 : « Bien-être » au travail et perception du supérieur hiérarchique.  
Influence de l'âge pour chaque collègue**



<sup>568</sup> Les données sont extraites du bilan social de Gaz de Bordeaux pour l'année 2006.

**Graphique 5 bis : « Bien-être » au travail et perception du supérieur hiérarchique.  
Influence du collègue par tranche d'âge**



Les graphiques 5 et 5 bis mettent en évidence l'influence de l'âge dans l'épanouissement au travail. Ainsi, les agents en exécution de plus de 50 ans constituent, avec les cadres âgés de 40 à 49 ans, les deux polarités entre lesquelles se distribuent les agents. Alors que pour les moins de 30 ans et les 40-49 ans, les indices approchant le « bien-être au travail » et la « perception du supérieur hiérarchique » augmentent selon une progression constante avec la promotion socio-professionnelle, les 30-39 ans et les plus de 50 ans manifestent des dispositions qui obéissent chacune à des logiques propres.

Les 30-39 ans, quel que soit leur collègue d'appartenance, présentent ainsi une certaine homogénéité. Toutefois, ce sont les exécutions qui ont la meilleure perception de leur supérieur et les cadres qui sont le plus satisfaits de leur situation socio-professionnelle; les maîtrises cumulant relativement « bien-être au travail » et « perception du supérieur » les plus faibles. Quant aux plus de 50 ans, les maîtrises sont les seuls à se démarquer avec un « bien-être au travail » et une « perception du hiérarchique » supérieurs à la moyenne. Les cadres de cette tranche d'âge évaluent plutôt négativement les aptitudes de leur supérieur et les exécutions cumulent, et ce sont les seuls, un « mal-être au travail » et une perception très négative de leur hiérarchie. Bien que leur nombre soit réduit dans l'entreprise (moins de 5% des répondants), ils illustrent en négatif la profondeur des changements à l'œuvre dans l'entreprise et leurs difficultés à s'adapter à une culture professionnelle moderne.

Au final, alors que l'influence du collègue et du sexe sur l'importance de la corrélation entre les deux indices approchant le « bien-être au travail » et la « perception du supérieur hiérarchique » permet de dégager des récurrences statistiques, celle de l'âge n'obéit pas à une progression linéaire. Mais tout comme les différences d'épanouissement au travail observées entre hommes et femmes ne peuvent pleinement s'expliquer sans prendre en compte des

facteurs extraprofessionnels (notamment dans le rapport à la sphère privé et à la famille), plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour rendre compte les différences observées en fonction de l'âge, et notamment :

- L'importance et le poids des transformations (mécanisation, nouvelles technologies et nouveaux matériaux, informatisation) qui ont modifié la nature même du travail sont perçus différemment selon l'âge ;
- Un rapport à l'encadrement et à l'évaluation de son travail différent selon son ancienneté, notamment dans son poste ;
- Une attente différenciée selon l'âge quant aux chances et aux perspectives de promotion ;
- Un rapport au travail lui-même, c'est-à-dire à la place du travail dans la construction de l'identité de chacun, différent selon les étapes de la vie (situation matrimoniale, présence d'enfants - encore à charge, en bas âge ou plus autonomes -, engagement extraprofessionnel).

##### 5. De quelques réflexions conclusives autour des problèmes liés aux transformations contemporaines du travail

*« On ne sait pas demain ce que l'on va devenir. [...] Mais on continue parce qu'il faut continuer. Et puis on a l'esprit au travail pour les collègues. Les uns les autres, ça nous fait plaisir de traiter un dossier d'un collègue qui va s'en aller, un collègue qui a besoin. C'est ce qui nous fait continuer, ce qui nous apporte le plus de contentement actuellement »*

(D. C., « chargée d'affaires relations humaines » au service des ressources humaines)

Au terme de ces développements, et comme le montre cet extrait d'entretien, le travail apparaît comme une réalité ambivalente, sous les traits d'un Janus aux deux visages parfois contradictoires : toujours expression de la contrainte, il est aussi celle de la création. Il ne se réduit donc pas à une occupation sociale rémunérée (Clot et Yvon, 2001). Comment, à l'inverse, serait-il en effet possible de comprendre que l'on puisse simultanément ou successivement résister et collaborer, dénoncer et participer ? L'un des problèmes majeurs lié aux transformations contemporaines du travail, tel que l'illustre le cas de Gaz de Bordeaux, réside selon nous dans le fait que les individus éprouvent davantage de difficultés à travailler comme ils le souhaiteraient. Ce qui apparaît en souffrance ne semble donc pas tant être le travail en lui-même que la qualité du travail lui-même, ce que les agents appellent le « *travail bien fait* ». Nos propres observations à Gaz de Bordeaux ne nous conduisent donc pas à rejoindre les prédictions de certains observateurs qui annonçaient la disparition du travail, que ce soit sous les coups des progrès technologiques qui permettent le remplacement du travail humain par les machines<sup>569</sup> (Rifkin, 1995), ou encore par la réduction du travail à la sujétion sur laquelle il repose et qui annihile toute possibilité de développement individuel<sup>570</sup> (Méda, 1995).

---

<sup>569</sup> « Les technologies industrielles antérieures avaient supplanté le travail humain sous son aspect de puissance physique, en remplaçant le corps et les muscles par des machines. Les nouvelles technologies informatiques promettent la relève du cerveau humain lui-même, en substituant aux êtres humains des machines pensantes dans toute la gamme des activités économiques », in Rifkin J., *La fin du travail*, Paris, La Découverte, 1995, p. 24.

<sup>570</sup> « Le travail, parce qu'il est d'abord apparu comme facteur de production, moyen d'augmenter les richesses, puis d'humaniser le monde, est donc emporté par une logique qui le dépasse infiniment et fait de lui un moyen au service d'une autre fin que lui-même. Il ne peut pas dès lors être le lieu de l'autonomie et de l'épanouissement », in Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995, p. 159.

Comme K. Marx l'avait déjà montré, deux dimensions cohabitent, parfois contradictoirement, dans le travail<sup>571</sup>. D'un côté, il est associé à la contrainte, à la souffrance, à la subordination, en étant marqué par des attendus productifs et d'efficacité d'où ses organisateurs cherchent à évacuer la surprise et à réduire, voire à éliminer les incertitudes et les risques et à faire en sorte qu'il se déroule « comme prévu ». De l'autre, il renvoie et correspond au plaisir, à l'émancipation, au lien social et à l'affirmation de soi à travers l'expérience partagée, mais aussi à l'endroit où cela ne se passe jamais « comme prévu », comme un champ de tensions entre attendus et inattendus. Il apparaît ainsi simultanément comme l'expression de la contrainte et de la création. Et c'est pourquoi il ne saurait automatiquement et exclusivement être associé à la souffrance, au risque d'intérioriser les problèmes dans les psychismes des individus ou de « pathologiser » le conflit social. Il s'agit donc ici de distinguer l'activité déployée par les agents au travail des effets, notamment psychiques, du travail prescrit et de ses modernisations. Il ne s'agit donc nullement de nier l'augmentation et l'intensification des souffrances des salariés, à la fois physiques mais aussi psychologiques, qu'ont par ailleurs mis en évidence des travaux récents, notamment en psychopathologie du travail (Dejours, 1993; Billard, 2001 ; Clot, 2001). En somme, dire que le travail « *peut être source d'aliénation, qu'il l'est dans la plupart des cas, ne doit pas donner l'impression qu'il n'est que cela et qu'il ne pourrait pas être autre chose que cela*<sup>572</sup> ».

Dès lors que l'on prend en considération le besoin que chaque personne exprime d'exister par la réalité de son travail, il devient possible de comprendre pourquoi tant de choses se jouent autour de la question du « *travail bien fait* ». Et ce, précisément au moment où le discours managérial insiste sur la question de la qualité. Car même si on considère que le pouvoir managérial vise la mobilisation subjective et la disponibilité permanente au service de l'entreprise en piégeant le salarié dans ses propres désirs en développant son narcissisme (De Gaulejac, 2005), il n'en demeure pas moins que ses appels à l'autonomie, à la responsabilité et à la libération des talents et des capacités individuelles ne sont pas simplement des discours dépourvus d'effets auprès de ses destinataires. Ils sont entendus, pourrait-on dire, dès lors que le travail est « *une activité investie par des sujets de plus en plus exigeants quant aux bénéfices personnels qu'elle pourrait leur offrir*<sup>573</sup> ». Beaucoup d'agents ont alors le sentiment de ne pas pouvoir faire le travail de qualité qu'ils se sentent capables de faire. Et il ne saurait, de notre point de vue, être exact de réduire ces paroles confiées (« *il y a tant de choses à faire ici !* », ou encore « *moi, ça m'intéresserait beaucoup de tout remettre à plat, mais on n'en a pas les moyens !* ») à de simples discours stratégiques prenant à témoin l'observateur que nous fûmes et justifiant ainsi mise en retrait ou engagement modéré au travail. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre les propos de D. C., lorsque,

---

<sup>571</sup> « *“Tu travailleras à la sueur de ton front !” Cette malédiction, Adam la reçut de la bouche de Jehovah, et c'est bien ainsi qu'Adam Smith entend le travail ; quant au « repos » il serait identique à la « liberté » et au « bonheur ». [...] Sans doute Smith a raison lorsqu'il dit que dans ses formes historiques : esclavage, corvée, salariat, le travail est toujours répulsif, qu'il apparaît toujours comme une « contrainte extérieure » et qu'en face de lui, le non-travail est « liberté » et « bonheur ». Cela est doublement vrai pour un travail plein de contradictions, un travail qui n'a pas encore su créer les conditions objectives et subjectives [...] qui le rendaient « attractif » propice à l'auto-réalisation de l'individu », in Marx K., « Principes d'une critique de l'économie politique », in *Œuvres*, tome II (Économie), Bibliothèque de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1968, p. 288-289.*

<sup>572</sup> Clot Y., Yvon F., « Le travail en moins. Une approche psychologique de l'activité », *Cités*, 2001/4, n° 8, p. 64.

<sup>573</sup> *Ibid.*, p. 63-64. Les auteurs formulent cette thèse en citant ce passage d'I. Meyerson : « *Le travail est entré dans la personne et tend à y prendre une assez grande place... L'homme pressent ce que le travail pourrait être pour lui, ce qu'il n'est pas encore* », in Meyerson I., « Le travail, fonction psychologique », *Écrits, pour une psychologie historique*, Paris, PUF, 1987, p. 262.

interrogée sur sa volonté éventuelle de changer de poste de travail, elle répond :

*« Je me suis posée la question il n'y a pas très longtemps. Comme ça, sans envisager autre chose. Ce n'est pas que j'en ai assez, au contraire je trouve sympa, il y a plein de choses à faire, plein de choses à améliorer. Il y a beaucoup de choses intéressantes à faire, mais c'est tellement incertain et il y a tellement un climat un peu d'inquiétude. De toute façon, je me dis : « si demain ça se cassait la figure, qu'est-ce que tu ferais ? » Je pense que c'est difficile de retrouver un poste aussi varié que celui que j'ai » (D. C., chargée d'affaires relations humaines).*

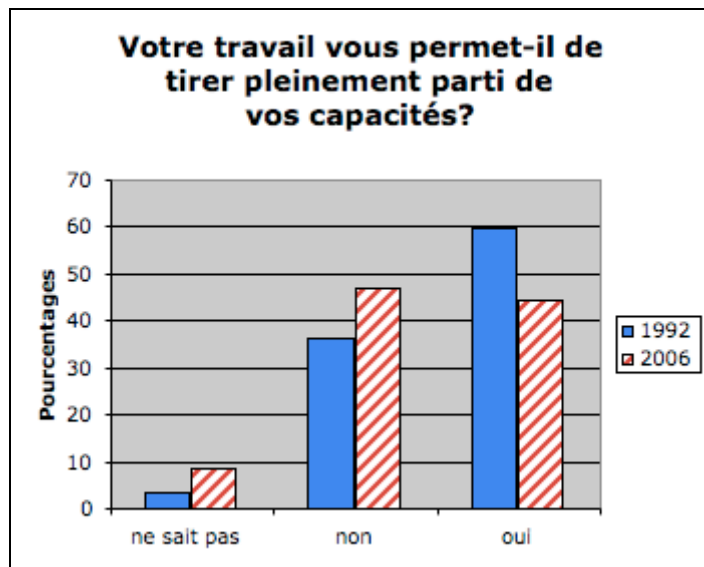
Envisager la question des transformations de l'organisation du travail « du point de vue de ceux qui les vivent » (Clot, Rochex et Schwartz, 1990) permet alors de reformuler la question de la souffrance au travail. Plutôt que de partir du postulat que les individus souffrent (ils sont « stressés ») parce qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires et suffisantes pour affronter et dépasser les problèmes (les « défis ») que l'organisation du travail leur pose, il est possible, à l'exemple de ce que propose Y. Clot<sup>574</sup>, de formuler l'hypothèse inverse en avançant l'idée que la souffrance vécue en situation professionnelle vient de l'existence de capacités surnuméraires ou excédentaires. Nous entendons ici par capacités excédentaires, les capacités délibératrices qui permettent aux agents d'accorder réflexion et action et de nourrir celle-ci de celle-la. Pour le formuler autrement, au lieu de considérer les hommes trop « petits » pour l'organisation, il est possible de faire l'hypothèse que c'est l'organisation qui est trop irrespectueuse de la qualité du travail possible et des capacités mobilisables par les individus que le management moderne a précisément contribué à développer. Et ce, d'autant plus dans un système hiérarchique encore fortement pyramidal où le supérieur est directement responsable de la reconnaissance et de la valorisation des capacités de ses subordonnés.

Ainsi, à la demande du questionnaire de 2006 : « Votre travail vous permet-il de tirer pleinement parti de vos capacités ? », seulement 44% des répondants répondent « oui », et ce sont 47% qui répondent par la négative et 9% qui disent ne pas savoir. Ce sont donc plus de la moitié des agents qui affirment ne pas pleinement tirer parti de leurs capacités en 2006 alors qu'ils n'étaient qu'un sur trois (36%) en 1992 (graphique 6). La comparaison statistique entre ces deux dates, distantes de quatorze années au cours desquelles des changements dans l'organisation du travail se sont succédés, permet ici d'étayer l'hypothèse d'une origine de la souffrance au travail dans le développement de capacités devenus excédentaires par rapport aux possibilités effectives d'expression dont disposent les agents en situation professionnelle.

---

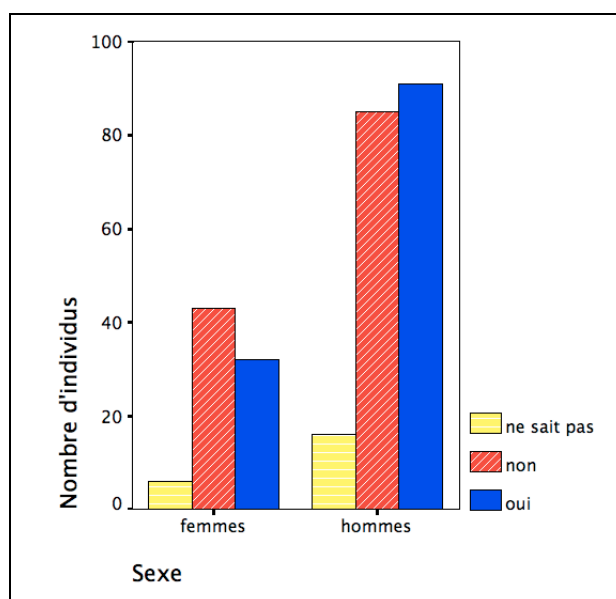
<sup>574</sup> Notamment dans un entretien accordé au journal *l'Humanité* intitulé « Souffrance au travail », 30 mai 2008.

**Graphique 6 : Tirer parti de ses capacités au travail. Une comparaison 1992 – 2006.**



En 2006, cette situation est d’abord vécue par le personnel féminin (graphique 7) qui reste davantage exclu des postes à responsabilité que les hommes.

**Graphique 7 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006. Répartition par sexe.**



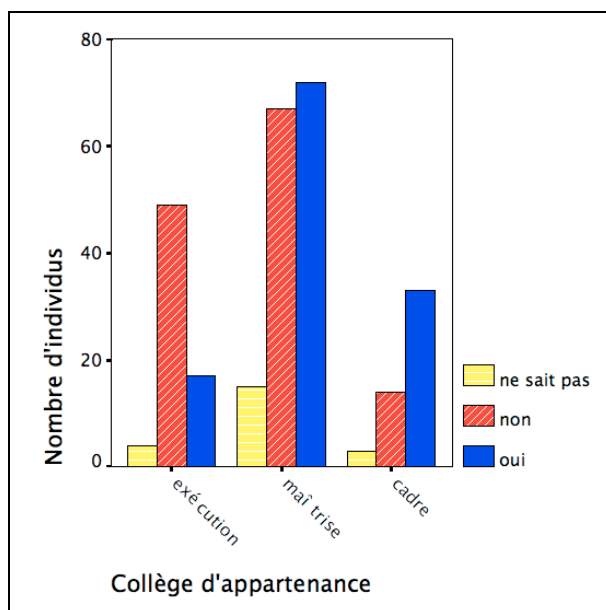
En 2006, le sentiment de ne pas tirer parti de ses capacités est également plus fréquent dans les échelons hiérarchiques plus proches des niveaux opérationnels (graphique 8). Par comparaison avec 1992, le taux des agents exploitant leurs capacités au travail a diminué de moitié pour le collège exécution et du tiers pour le collège maîtrise (tableau 1).



**Tableau 1 : Avoir le sentiment de tirer parti de ses capacités au travail.  
Une comparaison 1992-2006 par collègue**

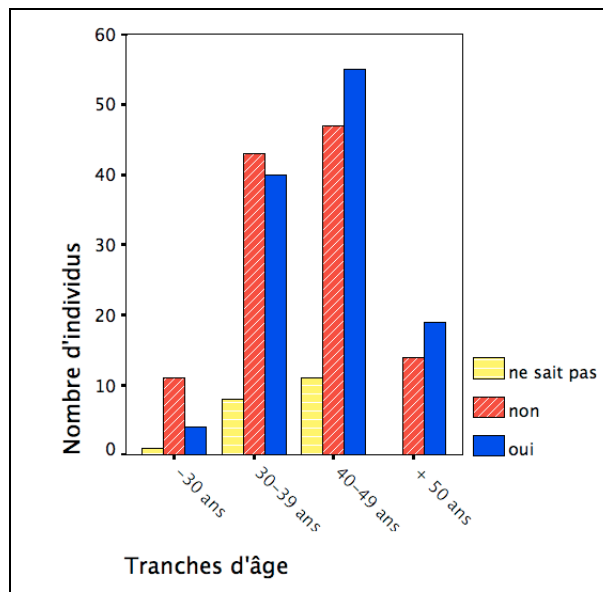
	<b>1992</b>	<b>2006</b>
Exécution	42%	24%
Maîtrise	70%	47%
Cadre	71%	66%

**Graphique 8 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006.  
Répartition par collèges**



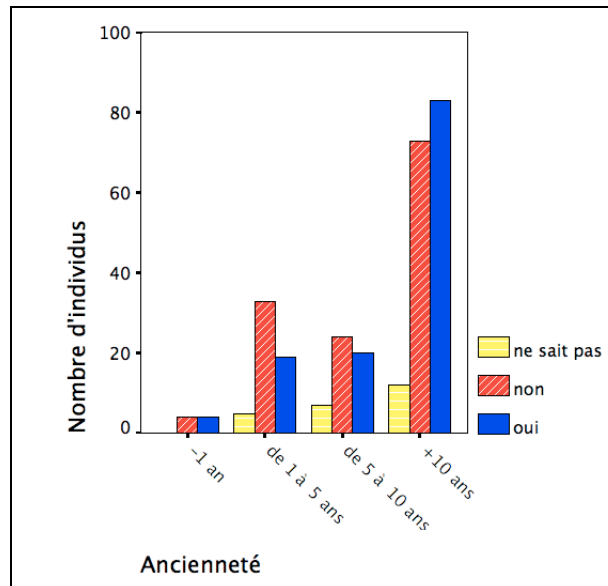
Enfin, le sentiment de ne pas tirer parti de toutes ses capacités au travail se rencontre moins fréquemment avec l'âge (graphique 9). Alors que les 30-39 ans étaient la seule tranche d'âge à considérer dans leur majorité (51,5% et 3% d'indécis) ne pas tirer parti de leurs capacités en 1992, ce sentiment est majoritaire parmi l'ensemble des agents de moins de 40 ans en 2006. Ainsi tandis que seuls 39% des moins de 30 ans partageaient ce sentiment au lendemain du changement de statut de l'entreprise, ils sont 68% en 2006 (et 6% d'indécis).

**Graphique 9 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006.  
Répartition par tranches d'âge**



Complémentairement, plus longtemps les agents occupent un même poste de travail et mieux ils disent tirer parti de leurs compétences (graphique 10), ce qui rappelle le rôle du temps dans le développement des pratiques de coopération et dans l'enrichissement de son poste de travail.

**Graphique 10 : Sentiment des agents de tirer parti de leurs capacités en 2006.  
Répartition par ancienneté dans le poste de travail**



Au final, demeurent des proportions importantes d'agents, notamment en maîtrise et occupant un poste de travail depuis au moins cinq ans, disant ne pas tirer parti de toutes leurs capacités au travail. Il existerait donc des ressources disponibles négligées ou insuffisamment exploitées que les personnes pourraient développer pour leur propre épanouissement, mais

dont pourrait également tirer profit l'organisation du travail<sup>575</sup>.

Ce n'est donc pas tant l'intensification productiviste du travail qui est intéressante en soi que le fait qu'elle se produise au moment même où l'intensité, au sens social et psychologique, augmente. Alors même que le travail est plus intense, au sens où il réclame plus de sens, plus d'intelligence, plus de coopération et d'échange, il est aussi potentiellement plus intéressant. Le travail devient alors travail de « régulation » de la production et s'identifie à la subjectivité et aux conditions sociales de la coopération productive. « *Autrement dit, la part du travail prescrite dans chaque acte diminue au profit de la part de choix et de décision que tout acte productif contient toujours, mais qui, ici, prend le dessus*<sup>576</sup> ». Mais dès lors que l'intensification entre en collision avec la montée de l'intensité, les difficultés rencontrées pour réaliser un travail de qualité font que certains agents s'en détournent, précisément parce qu'il est important de ne pas le vivre ainsi. « *Le travail n'est souvent repoussé que parce qu'il est devenu repoussant*<sup>577</sup> ». Il existerait donc un cercle vicieux qui alimenterait tant la souffrance des personnes qu'une moindre efficacité productive : plus les agents sont mobilisés (et se mobilisent) et moins ils semblent disposer des moyens leur permettant de réaliser des objectifs sans cesse plus individuels et chargés d'une part de leur identité, et donc plus ils ont tendance à se démobiliser et à se détourner d'un travail qui les déconsidère. « L'essentiel est ailleurs », semblent-ils dire alors, à l'image de M. V., agent d'accueil, ou de L. A., cadre juridique.

Mais intervient alors un autre phénomène paradoxal qui attise à son tour la souffrance au travail. En effet, en disant que « l'essentiel est ailleurs », l'agent signifie qu'il se réalise en dehors de la sphère hétéronome du travail en recherchant la satisfaction de besoins qui sont cependant largement déterminés par la société de consommation et les exigences de la vie quotidienne. Dès lors, la satisfaction des besoins - réels ou créés - dans la sphère autonome du hors travail va exiger de sa part une conformisation toujours plus grande aux attendus productifs de la sphère du travail. Se réaliser dans la sphère autonome nécessite donc de se conformer à l'intérieur de la sphère hétéronome. Il devient dès lors très difficile de maintenir une séparation entre les deux sphères, ce qui ne manque pas de créer de réelles tensions. Car la sphère du hors travail, autonome, détermine au final au moins autant qu'elle est déterminée par celle du travail, hétéronome.

Envisager les problèmes liés aux transformations du travail dans cette perspective conduit alors à relativiser la portée du diagnostic posé par la direction. D'après elle, en effet, l'essentiel des difficultés engendrées par les modernisations qu'elle a promues peut se résoudre grâce à l'action d'un encadrement formé à son nouveau rôle d'écoute, de dialogue et d'animation. Ce qui revient à considérer les agents comme porteurs de problèmes et souffrants d'un manque de respect. Ne serait-il pourtant pas aussi le cas de considérer que c'est le travail lui-même qui n'est pas suffisamment respecté ? Et ce, d'autant plus dans une entreprise assurant une mission de service public où les questions relatives à la finalité et au sens du travail soulèvent des enjeux majeurs, notamment identitaires. Alors que leurs activités

---

<sup>575</sup> Comme le précisent Y. Clot et F. Yvon, G. Canguilhém avait déjà noté, dès 1947, que placer les régulations autonomes au centre des préoccupations gestionnaires ne manquerait pas d'apporter un gain tant au niveau du développement des hommes qu'à celui de l'organisation du travail, in Canguilhém G., « Milieux et normes de l'homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1947, vol. III, p. 120-136.

<sup>576</sup> Clot Y., Rochex J.-Y., Schwartz. Y., *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Vigneux, Editions Matrice, 1990, p. 72.

<sup>577</sup> Clot Y., Yvon F., *op. cit.*, p. 64.

professionnelles sont restées les mêmes et qu'ils bénéficient toujours d'un statut professionnel protecteur, ces salariés ont en effet vu le sens de leur travail se transformer rapidement et profondément et ont désormais de plus en plus de difficulté à se penser dans la continuité. Mais ces interrogations sont enfin directement posées aux organisations syndicales. En effet, les difficultés que ces dernières rencontrent aujourd'hui tiennent aussi, selon nous, à leur incapacité à prendre en charge l'avenir du travail en tant que champ de développement et de réalisation proprement humain. Tel est en effet le sens des reproches qui leur sont aujourd'hui adressés par les agents lorsqu'ils lancent, en assemblée générale ou au cours d'un entretien : *« plutôt que de se mobiliser au niveau national, il faudrait s'occuper davantage de l'entreprise et de tous nos problèmes au quotidien ! »*

### **Conclusion**

En même temps qu'elle cherchait l'adhésion du personnel et la création d'un consensus au sein, mais aussi autour de l'entreprise, la direction a conduit le changement en s'appuyant sur une hiérarchie dont elle a renforcé le poids numérique et souhaité transformer le rôle et la représentation. La fonction de commandement devait alors être modernisée et jouer, avant tout, un rôle d'animation dans l'organisation. C'est pourquoi la direction a mis en place des formations au management à destination d'un encadrement qu'elle n'a pourtant cessé de déconsidérer tout en cherchant à le contrôler en alimentant notamment une concurrence permanente entre ses membres.

Confrontés à de nouvelles situations productives, les agents ont subi les transformations importantes de l'organisation du travail, mais ont également transformé une partie de ces contraintes en ressources d'action et apporté ainsi une contribution discrète mais néanmoins déterminante à l'efficacité productive. Comme l'écrivent Y. Clot et F. Yvon : *« ce serait négliger les forces de résistance et l'ingéniosité humaine que de ne voir dans le travail qu'une malédiction ou une aliénation relevant d'une servitude volontaire<sup>578</sup> »*. C'est pourquoi les agents se (ré-)approprient les espaces et les lieux interstitiels de la production, que le commandement ne pourra jamais contrôler, et multiplient les stratégies adaptatives parfois faussement conformisantes. Certains collaborent (ou font semblant) tandis que d'autres se mettent en retrait ou développent des conduites apathiques (« l'essentiel est ailleurs »). Et des personnels d'exécution jusqu'au niveau de l'encadrement.

Une situation assez complexe, difficilement cohérente (Coutrot, 1999), se dessine alors où, selon les modalités de la relation sociale que l'agent pratique avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques dans le système d'interaction où il les rencontre, il va passer d'un registre à l'autre (Bajoit, 1988). Les collectifs de travail représentent donc à la fois une ressource et une menace. Et c'est parce qu'ils jouent un rôle d'intégration et de reconnaissance sociales que, tout en déplorant d'être livrés à eux-mêmes, les agents développent des pratiques coopératives informelles qui assurent l'efficacité et la fluidité organisationnelles au quotidien (Rot, 2000). Avant tout pratiquées au niveau du groupe de travail, échelle à laquelle les régulations quotidiennes se construisent et se négocient, ces pratiques coopératives participent en outre de la construction d'une identité professionnelle

---

<sup>578</sup> Clot Y., Yvon F., *op. cit.*, p. 64.

positive. « *L'autogestion clandestine est une régulation conflictuelle de l'organisation du travail imposé par l'instauration d'une sorte de contribution antagoniste et informelle, souvent secrète, en tout cas discrète, des travailleurs à la bonne marche de l'entreprise. Les salariés n'exécutent jamais tout à fait les tâches comme elles ont été prévues ou demandées et développent progressivement un ensemble de pratiques quotidiennes qui corrigent l'organisation existante de la production : ils apparaissent comme les clandestins de l'efficacité*<sup>579</sup> ».

Face à un resserrement des contraintes productives (faire plus en moins de temps et avec moins de personnel), « bien faire » son travail devient de plus en plus difficile malgré un discours managérial qui affiche « la qualité » au centre de ses préoccupations. En outre, l'engagement devient la clé de la réussite (et le manque d'implication celle de l'échec), contribuant à faire de l'idéal individuel, l'idéal collectif. Dès lors, la réussite de l'entreprise dépend de tous en général et de chacun en particulier. Et le travail ne se résume plus à l'exécution d'une tâche en un temps donné, mais devient la réalisation d'une performance. L'intensification productiviste du travail se double d'une intensité accrue. Son sens change alors à mesure que les appels au développement des capacités individuelles sont entendus et que les bénéfices personnels pouvant en être retirés deviennent plus importants. Mais l'existence de capacités excédentaires dont la reconnaissance pourrait permettre un gain, tant au niveau du développement des personnes qu'à celui de l'organisation du travail, nourrit cependant un sentiment de souffrance au travail.

Faire un travail de qualité oblige à faire des arbitrages sous la pression de contraintes parfois contradictoires et est souvent vécu comme une résistance quotidienne qui permet à l'agent de reconquérir et d'affirmer sa subjectivité tout en donnant du sens à son activité. En effet, c'est « *pour les collègues* », mais aussi par souci du service public que les agents, pris individuellement, disent « bien faire » leur travail. Comme l'écrivent F. De Coninck et G. Jeannot, « *pour une même personne, les principes qui font la spécificité de sa position ne cessent d'être recomposés en mêlant des dimensions propres à tout service et des conceptions spécifiques au secteur public*<sup>580</sup> ». C'est ainsi que les postes « à astreinte » sont toujours recherchés par les agents, et notamment par les plus jeunes d'entre eux, non seulement pour leur attrait financier mais aussi pour leur valeur symbolique. Au final, le souci du service public perdure, mais s'est repositionné sur d'autres objets. Il est devenu ce que P. Zarifian appelle un « esprit de service », c'est-à-dire « *le souci éthique et professionnel de « rendre service », d'offrir une gamme de transformations dans les possibilités de vie des clients-usagers, [...] et ceci dans le domaine sensible de la communication*<sup>581</sup> ».

Mais il ne faut pas confondre les résistances quotidiennes, ni l'existence d'un « esprit de révolte » (Zarifian, 2000) qui traverse, à Gaz de Bordeaux comme à France Télécom ou à La Poste, les catégories professionnelles et les niveaux hiérarchiques, avec le conflit. De même, l'absence de conflit ne signe pas le succès des stratégies de contrôle ni des politiques de mobilisation patronales. En revanche, comprendre la nature des conflits au travail suppose de ne pas poser d'emblée leur nature collective et de prêter attention aux protestations individuelles qui les précèdent toujours (Bouquin, 2008). Il s'agit maintenant d'essayer de comprendre quand, comment et pourquoi des individus apathiques, en retrait ou même loyaux

---

<sup>579</sup> Fischer G.-N., *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, 1980, p. 182, cité par De Coster M., *op. cit.*, p. 125.

<sup>580</sup> De Coninck F., Jeannot G., *op. cit.*, p. 9.

<sup>581</sup> Zarifian P., *op. cit.*, p. 192-193.

en viennent à protester et quelles formes prennent ces actions collectives ? Car le passage de la résistance (ou de la révolte) au conflit, de la frustration à la protestation, ne saurait, à nos yeux, être expliqué qu'en termes de craintes, réelles ou fantasmées, de déclassement qui conduiraient les agents à préventivement protester afin de conjurer une menace future et le risque de perdre quelque chose.



## Chapitre 5

### Accords et désaccords dans les relations professionnelles : le « dialogue social » au rendez-vous ?

#### *Introduction*

Le changement de son statut juridique en 1991 a représenté un tournant important dans l'histoire de Gaz de Bordeaux. En adoptant le statut de société anonyme d'économie mixte locale (SAEML), l'entreprise se dotait, selon ses promoteurs, du fonctionnement le mieux adapté à la poursuite de politiques concurrentielles. Cette évolution marqua alors le début d'une réorganisation importante du travail et des activités ainsi que la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de mobilisation et de contrôle de la main-d'œuvre. C'est à leur analyse que nous avons consacré les précédents chapitres en tentant de soigneusement éviter d'en naturaliser la réalité, au risque de la figer comme immuable et seule possible. Nous avons ainsi notamment décrit les conséquences de ces évolutions sur les différents groupes professionnels présents dans l'entreprise qui, confrontés à des enjeux spécifiques, mettent en place des stratégies adaptatives entre résistance et consentement. En étudiant l'activité du travail en train de se faire dans une perspective socio-historique nous avons alors posé la question des fondements sociaux et des formes d'expression de l'action collective. Et ce, d'autant plus au moment où l'identité professionnelle des gaziers est sous tension, notamment au regard de ses dimensions de service public, ce qui nourrit un certain malaise chez des agents qui ne se reconnaissent plus dans les finalités de leur entreprise et peinent à se projeter positivement dans l'avenir (De Coninck et Jeannot, 2004). Comme l'ont montré les travaux d'A. Hirschman (1970), la protestation peut alors revêtir plusieurs formes : les salariés peuvent, comme nous l'avons vu, choisir le loyalisme (*loyalty*), la défection (*exit*), l'apathie (Bajoit, 1988), mais ils peuvent également opter pour la prise de parole (*voice*). C'est la question de la conflictualité sociale et de ses évolutions, et plus généralement celle de l'évolution du système des relations professionnelles, que nous allons donc maintenant aborder.

La mobilisation des salariés recherchée par les modernisateurs a-t-elle eu raison de la conflictualité sociale ? Le resserrement de l'action patronale a-t-il entraîné une dilatation du rapport des salariés aux organisations syndicales ou, au contraire, un renforcement de leurs capacités d'action collective ? Les organisations syndicales ont-elles réussi à conserver leur rôle de défense et de promotion des intérêts professionnels des salariés ? Comment s'inscrivent-elles dans le « dialogue social<sup>582</sup> », entendu comme l'ensemble des relations entretenues par les « partenaires sociaux » visant à trouver un terrain d'entente sur

---

<sup>582</sup> Malgré son flou conceptuel, la terminologie du « dialogue social », promue par les instances communautaires, n'en conserve pas moins l'avantage sémantique, aux yeux d'A. Jobert, d'être plus adaptée que celle de négociation collective. Convoquant A. Suppiot, elle considère à sa suite que cette terminologie permet d'aborder « une grande variété de dispositifs de confrontation des intérêts des employeurs et des salariés : droit d'information, de consultation, de grève, de représentation, de négociation... On peut bien sûr critiquer l'imprécision d'une pareille notion, rançon peut-être inévitable de la diversité et de la mobilité des systèmes de relations professionnelles auxquels elle a vocation de s'appliquer », in Jobert A., « Transformation du salariat et nouveaux enjeux du dialogue social », in Vatin F., Bernard S. (sous la dir. de), *Le salariat : théorie, histoire et formes*, La Dispute, Paris, 2007, p. 211.



l'amélioration des conditions de vie, en particulier matérielles, des membres de l'entreprise ? Et si certains auteurs, notamment des juristes, semblent ne pas voir dans le dialogue social une orientation pertinente des relations collectives de travail<sup>583</sup>, sa référence systématique ne peut manquer d'interroger. N'est-il donc qu'un terme nouveau, à la mode communautaire, pour appréhender des notions bien connues comme l'information, la consultation, ou encore la négociation collective, ou témoigne-t-il d'un réel renouveau, sous influence communautaire, des relations de et au travail ? Autant d'interrogations qui balisent la compréhension des enjeux qui structurent la dynamique des interactions de ces groupes d'acteurs par-delà la diversité de leurs intérêts et des problèmes spécifiques qu'ils rencontrent. En effet, le changement ne recouvre pas le même sens en termes stratégiques ni de reconnaissance pour chacun d'entre eux. Dès lors, le système des relations professionnelles<sup>584</sup> évolue et ce sont les fils des logiques d'action qui le font passer d'un état au suivant que nous voulons démêler ici.

J.-D. Reynaud définit un système social comme « *une configuration d'acteurs à relations plus ou moins institutionnalisées, autour d'un enjeu. Il suffit qu'elle ait quelque stabilité pour qu'on puisse la nommer système. Mais elle n'aura de stabilité que parce que les relations ont un enjeu*<sup>585</sup> ». À la veille de l'ouverture totale du marché de l'énergie, les enjeux qui animent et structurent les relations sociales à Gaz de Bordeaux se sont transformés depuis le passage en SEM. D'autre part, « *les relations élaborées entre syndicats, salariés et dirigeants sont aussi bien le fruit de processus organisationnels de production et de légitimation des objets de revendication construits et transformés sur les lieux de travail et portés par les représentants syndicaux que des ententes, conflits ou statu quo élaborés entre les dirigeants et les syndicalistes et des règles qui organisent leurs échanges*<sup>586</sup> ». Comme M. Buscatto et F. Piotet dans l'étude qu'elles ont conduite à La Poste, nous avons donc cherché nous-mêmes, au niveau de Gaz de Bordeaux, « *à ouvrir la « boîte noire » des relations sociales (Coutrot et alii, 2003) laissées dans l'ombre des recherches sur les relations professionnelles (Lallement, 1996)*<sup>587</sup> ». Tout en gardant à l'esprit que ces dernières s'inscrivent dans un contexte social, économique et politique qui ne manque pas de les influencer (Burawoy, 1979), nous avons cherché à découvrir « *derrière la mécanique des règles* », « *la dynamique des forces* » (Favereau, 2003). Mais en considérant également l'action syndicale comme un facteur permettant de « *comprendre que l'hégémonie managériale et l'apparente atomisation sociale des dominés résultent peut-être aussi de l'inefficacité, de l'inadéquation des institutions syndicales et notamment de la division intersyndicale, la faiblesse de ressources, la délégation par l'institutionnalisation*<sup>588</sup> ».

---

<sup>583</sup> « *On a parlé à tort et à travers du dialogue social ; il ne saurait remplacer l'exercice de la démocratie. Rien n'empêche un responsable d'entreprise de parler avec un délégué syndical, ou le président du MEDEF d'inviter un dirigeant de confédération syndicale à boire une tasse de café et à engager une conversation sérieuse (dialogue)* », Lyon-Caen G., « Pour une réforme enfin claire et imaginative du droit de la négociation collective », *Droit Social*, 2003, n° 4, p. 355.

<sup>584</sup> M. Lallement définit les relations professionnelles comme l'« *ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie toute entière, structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'État* », in Lallement M., *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, 1996, p. 3.

<sup>585</sup> Reynaud J.-D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J. (sous la dir. de), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, 1990, cité par Buscatto M., Piotet F., *Les relations sociales en entreprise : déchiffrer la « boîte noire »*, in Actes des X<sup>es</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, *Relations au travail, relations de travail*, GRIS, LISE-CNRS, CNAM, 2005, vol. III, Rouen, p. 349.

<sup>586</sup> Buscatto M., Piotet F., *op. cit.*, p. 350.

<sup>587</sup> *Ibid.*.

<sup>588</sup> Bouquin S. (sous la dir. de.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008, p. 12.

Après être revenu sur le rôle du (long) conflit de 1991 autour de l'enjeu du changement de statut juridique de l'entreprise, décisif pour comprendre la nature des rapports des forces en son sein au cours des années suivantes, nous examinerons les conditions de l'introduction du pluralisme syndical qui accompagna la création de la SEM. Nous envisagerons ensuite, en comparant la mise en place des 35 heures dans l'entreprise au sortir du conflit de 1995 et le projet (avorté) de flexibilisation des horaires de travail proposé par voie référendaire en juin 2005, l'évolution du système des relations professionnelles dans l'entreprise. Se déployant initialement dans le cadre d'une « culture de la contrepartie » entre la direction et l'organisation syndicale majoritaire, celle-ci sera ouvertement abandonnée à la faveur d'un renouvellement du personnel syndical entre ces deux dates. Ce qui renforcera alors la volonté de la direction de contourner le fonctionnement des instances paritaires en développant la négociation collective.

## I. Un nouveau paysage syndical avec la SEM

### 1. La situation à la veille du changement de statut juridique de l'entreprise

À la veille du changement de statut juridique de 1991, deux sections syndicales existent à Gaz de Bordeaux : le syndicat dit « *de base* », la CGT-OET (ouvriers, employés et techniciens), qui forme avec la CGT-OET d'EDF/GDF de Mérignac un « syndicat de centre », et la CGT-GNC (groupement national des cadres). Bien que distinctes et « *autonomes*<sup>589</sup> », ces deux sections appartiennent à la même fédération nationale CGT de l'énergie. Héritage de mai 68, cette configuration locale du paysage syndical<sup>590</sup> résultait de la transformation (et de l'éclatement) de l'unique syndicat CGT préexistant, lui-même héritier du syndicat des gaziers bordelais créé en 1890. Il s'agissait, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, d'un syndicat de métier, réformiste, dirigé par un chef charismatique<sup>591</sup>, qui regroupait alors l'ensemble du personnel de l'entreprise « *jusqu'au Directeur général* ». Voici comment celui qui dirigea l'organisation à la suite du décès de G. Brocas survenu en 1965 le décrit :

---

<sup>589</sup> « *J'avais un principe, chaque syndicat avait sa complète autonomie* », entretien avec E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité.

<sup>590</sup> Nous renvoyons le lecteur curieux d'approfondir l'histoire sociale de la Régie au mémoire de maîtrise d'I. Mendes intitulé « *Histoire sociale de la Régie municipale du gaz (et de l'électricité) de Bordeaux* », sous la direction d'H. Bonin, Université Bordeaux III, 1992. Le lecteur pourra également compléter cette histoire sociale de l'entreprise par l'« *Histoire économique de la RMG(E)B* », mémoire de maîtrise réalisé par M. Bardes, sous la co-direction d'H. Bonin et de S. Guillaume, Université Bordeaux 3, 1992.

<sup>591</sup> Il s'agit de Gérard Brocas que G. Joubert, dans une notice biographique, présente en ces termes : « *Né en 1905, décédé en 1965, ouvrier à la régie municipale du gaz de Bordeaux, proche de la SFIO. Il est mobilisé en 1939. Après la démobilisation, il devient secrétaire du syndicat. Il est élu au comité exécutif de l'UD [Union départementale de la CGT] en 1942 et 1943. À la Libération, n'ayant rien à lui reprocher, il est élu en février 1945 à la CE de l'UD et au Bureau. Marcel Paul, secrétaire fédéral, lui donne des responsabilités : il est élu au comité fédéral, puis en 1947, au Conseil d'administration du Conseil central des œuvres sociales (CCOS). Il assure aussi la présidence de la Caisse mutuelle d'action sociale (CCAS). En 1949, il est élu au Conseil d'administration de la Caisse primaire de Sécurité sociale de la Gironde. Lors de la scission de 1948 [et la création de Force Ouvrière (FO)], il restera fidèle à la CGT malgré les pressions. Il fut aussi Président du Comité de défense du quartier de Bacalan. G. Brocas était très estimé des gaziers et électriciens* », in « *Gaziers et électriciens à Bordeaux. 1832-1947* », *Aperçus d'Histoire Sociale en Aquitaine*, n° 76, 1<sup>er</sup> trimestre 2005, p. 36. À son évocation, E. L. dit : « *Brocas, qui a été mon prédécesseur, en somme, était un grand caïd du syndicat. C'était un gars qui était extrêmement malin, c'était un ouvrier chaudronnier qui savait avoir de bons rapports. Il se permettait d'aller voir Chaban. Ils discutaient, il était reçu* ».

*« C'était un syndicat qui était plutôt d'origine socialiste, bien que ce soit la CGT et que, au niveau syndical, la CGT était dirigée par les communistes. Sur le plan local, il y avait quelques communistes à la régie, mais enfin, l'essentiel était socialiste ou rien du tout ou même, des fois, avec des idées de droite ou autre. Mais ils étaient fidèles au syndicat parce que ça représentait, à cette époque-là, quelque chose sur lequel on pouvait compter. D'ailleurs, les syndicats ont été créés la plupart du temps par solidarité, pour venir en aide... Or, on avait réussi à faire inculquer ça aux gens qu'il fallait absolument payer sa carte syndicale, payer ses timbres régulièrement, assister aux réunions, il y avait une discipline consentie par tous »*  
(E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).

Les « événements » de Mai 68 transforment alors le paysage syndical de l'entreprise, et plus encore, le rapport qu'entretiennent les agents aux différents pouvoirs qui s'y déploient.

*« 68, ça a été le premier affrontement, pour aller vite, entre les forces du capital et le monde des travailleurs en général. En mai 68, on n'a pas tout réglé, ça a été un événement majeur dans la vie des militants syndicaux et des salariés, vraiment fabuleux. Pour moi ça a été une découverte, un apprentissage, j'étais à l'université de la lutte des classes de la CGT, du mouvement ouvrier, c'était mon université ! Mai 68 a apporté beaucoup et a donné soit d'autre chose et cette soit d'autre chose, avant le choc pétrolier, c'était la perspective de changer la politique en France, changer la vie « Sous les pavés, la plage » mais il y avait du rêve mais il y avait du sérieux ! [...]*

*On a été augmenté de 30%, des trucs énormes, on a eu tous les organismes statutaires, la représentation des salariés... Attention, officialisé, là, un tel secrétaire, élections, tout et tout. Il y a eu une vie démocratique d'entreprise et les gens quelque part, ils ont commencé à s'intéresser à la gestion de la boîte, parce que déjà, nous, syndicat, on n'avait pas accès à la gestion de l'entreprise. [...] Les gens se sentaient partie prenante. [...]*

*On est passé de la régie bonne famille à la régie où on commence à voir comment elle fonctionne, comment ça travaille, qui fait quoi, comment, où va l'argent. C'était une autre culture, mais qui n'était quand même pas dissociée de la solidarité, de la fraternité »*  
(G. J., responsable syndical CGT retraité).

Dès les lendemains de 1968, les agents cherchent à participer plus activement à la vie de l'entreprise. Et l'adhésion syndicale ne va alors plus « de soi ». Comme l'écrit I. Mendès : « Si, jusqu'aux années 1970, l'adhésion au syndicat allait de soi, ce n'est plus tout à fait le cas par la suite. L'agent se montre plus exigeant, plus curieux, plus réticent, il ne répond plus aux « il faut que tu te syndiques », mais demande qu'on lui explique, qu'on lui démontre l'intérêt d'adhérer au syndicat. Les élus sont dès lors obligés de démontrer, de séduire et de s'affirmer face à la direction<sup>592</sup> ». Tandis que les personnels d'exécution adhèrent au « syndicat de base » OET qui affiche des revendications « ouvriéristes » de classe, les agents appartenant à l'encadrement (collèges maîtrise et cadre) se tournent vers le GNC, réformiste et débarrassé de toute idéologie inscrivant son action revendicative dans la perspective d'une lutte des classes.

*« La querelle est venue, elle est dans l'essence des individus, comme ils étaient ingénieurs, cadres, techniciens, il n'y a qu'eux qui savaient, ils voulaient tout contrôler, tout diriger et d'un autre côté, il y avait des ouvriers, des employés comme moi qui avions aussi des compétences et qui ne voulions pas nous laisser déposséder de tout. On a été dépossédé de tout pendant trente ans, je dirai jusqu'en 68. C'étaient les grands patrons, ils faisaient tout et ils nous traitaient*

---

<sup>592</sup> Mendès I., *op. cit.*, p. 51.

*même parfois avec mépris. Ils ne nous informaient pas, ils faisaient des démarches à notre insu et réglait des problèmes... Les choses se sont réglées en mai 68 » (G. J., responsable syndical CGT retraité).*

Comme en témoigne cet ancien adhérent du GNC, des tensions existaient entre les deux organisations :

*« Le GNC, c'était un club privé. Ils se sentaient un peu au-dessus de tout parce qu'ils avaient été, il y en a beaucoup qui étaient issus du rang. Ils avaient un certain mépris des gars d'en bas et les gars d'en bas leur rendaient bien d'ailleurs ! » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)*

Cependant, malgré les divergences qui ont émaillé l'histoire de leurs relations, ces deux syndicats faisaient néanmoins partie de la « *même famille syndicale*<sup>593</sup> ». En outre, ils ont partagé, dès leurs origines, une même « plateforme revendicative ». De défendre un corps de métier, et plus spécifiquement les droits des gaziers bordelais, qui caractérisait le syndicalisme d'après-guerre, il s'est avant tout agi, aux lendemains de Mai 68, d'obtenir pour l'ensemble du personnel de la Régie municipale l'application *in extenso* des dispositions du statut national du personnel des industries électriques et gazières.

*« Il y avait pas mal de cadres qui étaient syndiqués, et en étant syndiqués à la CGT, ça les rendait un peu plus limités, car ils avaient eu des tendances à dire : « après tout, moi j'en ai rien à faire » ils faisaient quand même partie de la grande famille. Le but était d'essayer d'avoir une grande famille syndicale, qu'il n'y ait pas de conflits. Il y en a bien eu quelques-uns mais c'était vraiment une minorité. [...]*

*Ça se passait très bien dans l'ensemble, certains me reprochaient d'être un syndicat pas suffisamment revendicatif, mais pour moi, la règle essentielle était de faire respecter par la Régie Municipale du Gaz, qui était hors nationalisation, des circulaires et le statut national. [...] Ce n'était pas un syndicat de collaboration, loin de là, mais disons que c'était le contexte depuis toujours à la Régie, avec ce syndicat qui était uni, soudé... On avait des rapports qui étaient bons avec la mairie aussi. [...]*

*D'ailleurs quand je suis parti à la retraite, ce n'est pas parce que c'est personnel, mais ça représente bien l'esprit qu'il y avait, Monsieur P. F. [le dernier Directeur général de la Régie qui fut remplacé par G. M.-J. à la veille du passage en SAEML] m'avait envoyé une charmante lettre [il tire alors la lettre d'une chemise rassemblant divers documents relatifs à la Régie et nous la lit] : « Cher Monsieur, voilà trente-sept années que votre carrière à la Régie Municipale de Bordeaux a débuté. Aujourd'hui, elle va prendre fin au moment où vous allez devoir quitter cette entreprise dans laquelle vous avez su allier à la satisfaction de tous votre activité professionnelle et votre dévouement social et syndical. Je voudrais vous exprimer mes remerciements pour votre utile collaboration et pour la courtoisie qui a toujours marqué nos rapports. Je souhaite bien sincèrement que vous puissiez jouir d'une paisible et longue retraite auprès de votre famille. [...] » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).*

---

<sup>593</sup> *« Moi, à la Régie Municipale du Gaz, on a été nombreux à être au GNC. Quand je suis parti à la retraite, on était cent cinquante syndiqués et il y avait des gens qui disaient : « ce n'est pas normal qu'untel cadre, il soit à la CGT. Il n'est pas de chez nous ! » Moi, je leur disais une chose : « je préfère qu'il soit à la CGT même s'il ne pense pas comme nous mais qu'il soit à la CGT plutôt que contre nous ». Il y avait pas mal de cadres qui étaient syndiqués, et en étant syndiqués à la CGT, ça les rendait un peu plus limités, car ils avaient eu des tendances à dire : « après tout, moi, je n'en ai rien à faire ! » Ils faisaient quand même partie de la grande famille. Le but était d'essayer d'avoir une grande famille syndicale, qu'il n'y ait pas de conflits. Il y en a bien eu quelques-uns, mais c'était vraiment une minorité » (entretien avec E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).*

Au final, comme le rappelle G. J., les organisations syndicales ont obtenu l'application « *en interne* », de l'essentiel des dispositions statutaires et autres textes (dénommés circulaires « *pers* » dans la branche des industries électriques et gazières) qui prévalaient dans l'ensemble des entreprises de la branche d'activité. À tel point qu'il explique notamment la vitalité de l'activité syndicale à la Régie (et le poids des organisations syndicales) par l'importance que conférait le statut au rapport de forces interne à l'entreprise, dès lors que la fixation des salaires relevait de la négociation entre organisations syndicales représentatives et directions locales.

*« Les salaires étaient fixés, à l'époque, par négociation, pas de branches à l'époque, de branches c'est maintenant, mais entre les directions générales et les organisations syndicales. Article 9 du statut national. Nous n'avons rien à voir avec les décisions du gouvernement, du patronat, du CNPF de l'époque... Peu importe ! C'est l'article 9 ! Les négociations salariales sont organisées avec les directions générales, avec les représentants du personnel et elles sont majeures pour décider ! [...] »*

*« Ça a cessé de s'appliquer quand on est rentré dans le capitalisme libéral, les années 90. Ça n'a jamais été écrit nulle part, vous ne lirez jamais que l'article 9 bis du statut national n'existe plus. Mais il n'est pas respecté, pas appliqué, c'est le gouvernement qui décide. »*

*Ce qui fait que c'était des parodies de négociations, de discussions. Mais ça, ça a commencé dans les années 80. Même avant, déjà, on était à cheval. On peut dire que le basculement historique en France, c'est 75, la première crise pétrolière. Elle a induit des transformations mentales, psychologiques, idéologiques, culturelles, politiques et par conséquent syndicales, sociales. Depuis, ça n'a fait que s'amplifier » (G. J., responsable syndical CGT retraité).*

## 2. Retour sur le conflit de 1991

Au cours des années 1980, plusieurs entreprises du secteur énergétique, non nationalisées (ENN) au moment de la constitution d'EDF-GDF en 1946, ont abandonné leur fonctionnement en régie municipale pour adopter le statut de société d'économie mixte<sup>594</sup> (SEM). Tel fut le choix précurseur de la municipalité de Grenoble alors dirigée par A. Carignon dès 1986. À la fin de l'année 1989, les deux syndicats (OET et GNC) de la Régie municipale du gaz de Bordeaux signent un tract commun dans lequel ils font état de « *menaces sur la RMG*<sup>595</sup> ». Face à l'absence de réponse de la part des élus municipaux<sup>596</sup>, les gaziers comprennent qu'un projet de transformation juridique de leur entreprise est « *dans les tuyaux* ». Débute alors pour le personnel et ses représentants syndicaux un mouvement protestataire de « *combat contre la SEM* » qui ne s'essoufflera qu'après le vote en conseil municipal des statuts de la SAEML Gaz de Bordeaux le 10 mai 1991.

---

<sup>594</sup> Une société d'économie mixte (SEM) est une société anonyme dont le capital est majoritairement détenu par des collectivités locales telles que la commune, le département, la région ou l'État. Des partenaires économiques et financiers de droit privé complètent alors le « tour de table ». Bien qu'étant une société de droit privé, la collectivité possède entre 51 et 85% du capital, dispose d'au moins un représentant et de la moitié des voix au conseil d'administration. La SEM est ainsi censé garantir à la collectivité locale actionnaire et cocontractante la prise en compte de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise.

<sup>595</sup> Tract CGT OET et GNC « Menaces sur la RMG » du 11 décembre 1989.

<sup>596</sup> « *Malgré notre rencontre avec les élus municipaux [du 27 novembre], malgré notre courrier du 28 novembre, aucune réponse ne nous est parvenue* », tract CGT OET et GNC « Menaces sur la RMG » du 11 décembre 1989.

## ***Les raisons du passage en SEM***

*« Je dirais que ça a débuté dans les années 85 où on a commencé à parler un peu d'évolution des statuts, ne serait-ce que parce qu'il y avait la régie de Grenoble qui était passée déjà en SEM. Il y avait certains litiges qui se faisaient jour au sujet des nouvelles concessions qui étaient prises, que ce soit par Gaz de Bordeaux, moins frontalement parce qu'à l'époque le maire de Bordeaux était encore Monsieur Jacques Chaban-Delmas, mais par exemple du côté de La Réole où le directeur s'est trouvé confronté à Gaz de France, et très fortement. Donc déjà, on sentait que ça bougeait un petit peu, lié au fait que la mairie n'avait pas forcément vocation à gérer de façon directe une régie qui avait également une activité commerciale et industrielle. Peut-être également que la ville a eu besoin à un moment donné de trésorerie ou de réaliser certains actifs, c'est un peu comme ça que la SEM a été constituée. [...]*

*Le discours était : « La SEM va donner une autonomie, va pouvoir se diversifier, va avoir des formes de gestion plus souples, va pouvoir désengager la ville de la gouvernance d'un service public industriel et commercial, répondre à une forme juridique qui permet véritablement d'exercer une activité marchande... » Toute une série d'arguments qui ont été développés et qui ne sont pas totalement faux puisque l'exemple montre que d'autres ont suivi par la suite »*  
(M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

Les raisons, notamment juridiques, avancées par les promoteurs du changement s'appuyaient sur la construction d'une représentation de la réalité du fonctionnement de la Régie. Entravée par des lourdeurs de gestion et autres contraintes administratives et réglementaires, elle ne disposait pas, selon eux, de moyens suffisants pour être compétitif dans un environnement davantage concurrentiel. Bien que le projet de transformation juridique de l'entreprise en SEM ait nourri de fortes oppositions chez le personnel et ses représentants, c'est pourtant un ancien responsable syndical qui dresse un portrait de son fonctionnement des plus critiquables et appelle à sa transformation.

*« Moi, très franchement, sur le statut de la régie municipale du gaz, je n'ai trouvé aucun avantage. Absolument aucun ! Nous n'avions, nous, les salariés, et même les syndicats, pratiquement aucun droit. C'est-à-dire que les dispositions du statut national étaient applicables pour autant qu'il y ait une décision du ministre disant que les entreprises non nationalisées bénéficieraient de telles dispositions du statut national. Quand bien même les ministres faisaient des « pers », les directions ne voulaient pas les appliquer ou les appliquaient a minima en nous disant : « vous êtes bien gentils d'être là, mais qu'est-ce que vous avez à dire ? » La porte n'était même pas fermée qu'on repartait dans l'autre sens.*

*Du point de vue économique, c'étaient des abus ! Aujourd'hui, il y aurait des quantités de gens en prison ! L'entreprise facturait ce qu'elle voulait, quand elle voulait, si elle voulait. Elle invitait une fois par an les gens du service comptable, ils faisaient un grand repas et tout le monde était aveugle, sourd et muet. Ça marchait en espèce de compagnonnage, camaraderie comme ça un peu douteuse. Le directeur général faisait ce qu'il voulait. Chaban ne voulait pas être emmerdé et fermait les yeux même s'il savait mais tant que ça ne prenait pas des proportions, il laissait faire. Il savait tout ce qui se passait.*

*De temps en temps, on allait à la mairie pour essayer de secouer un peu les choses et ça ne marchait pas. Pendant longtemps il n'y a pas eu d'opposition au conseil municipal puisque la loi électorale confiait la totalité des sièges à la liste majoritaire, et il n'y avait pas d'opposition. Et quand il y en a eu une, elle n'avait accès à aucun document. C'était régie municipale du gaz de compétence municipale, ça ne passait même pas au conseil municipal, ce qui fait que les*

*marchés, tout s'arrangeait comme ça. Les conseillers municipaux ne servaient à rien et n'avaient aucun document. Ça se passait comme ça.*

*Donc la régie municipale du gaz, c'était une entité neutralisante, désespérante, vide, dépassée, inutile, dangereuse, franchement. Quand Gaston Defferre a fait en 83, et c'était un socialiste, quand il a commencé à se pencher là-dessus, c'est que ça allait vraiment... D'ailleurs, quand on te parle d'un truc tordu, on te dit une usine à gaz ! » (G. J., responsable syndical CGT retraité)*

Pour s'opposer au projet porté par la direction et la municipalité bordelaise, les représentants du personnel se sont alors attachés à construire une autre image de la réalité de l'entreprise, produit de son histoire sociale, mais aussi politique, et notamment centrée sur les notions de « service public » et de bien collectif. Voici un extrait, tiré des « réflexions et propositions du personnel de la RMGB » adressées en juin 1990 à la direction, qui permet d'en saisir les contours :

« Toute l'histoire de notre entreprise et de son personnel prouve leur capacité à être toujours plus le service public indispensable aux usagers du gaz. Les personnels ont vocation à satisfaire une activité publique, un besoin collectif. Les personnels ne sont pas disposés à voir le fruit de leur travail détourné<sup>597</sup> pour augmenter les profits d'investisseurs privés.

Voilà ce que représente notre entreprise aujourd'hui.

Voilà le véritable Existant.

Ce qu'il faut, c'est continuer dans cette voie : une entreprise assurant un service public : la distribution du gaz. Nous l'avons dit, les investissements lourds sont révolus.

Il s'agit de récolter « les fruits » de 70 ans d'histoire, de travail, d'ingéniosité, de savoir-faire, de conscience professionnelle.

La Régie Municipale du Gaz est pour la Ville de Bordeaux une « vitrine » sociale et économique de grande qualité.

Celui ou ceux qui prendraient la responsabilité de brader le patrimoine local, prendraient une lourde responsabilité : celle de la casse d'un service local important et de spolier les intérêts de l'économie locale, des usagers et des personnels. Ce serait grave ! Ce serait irresponsable » (« Réflexions et propositions du personnel de la R. M. G. B. », Syndicat CGT OET et GNC, 14 juin 1990, p. 7).

C'est à partir de ce « référentiel<sup>598</sup> » concurrent que les représentants du personnel ont alors proposé la création d'une régie départementale « dotée de la personnalité morale et d'une plus grande autonomie financière<sup>599</sup> » en s'appuyant sur la réglementation existante, et notamment sur le Code des Communes et les lois de décentralisation de 1982. « On s'est opposé en argumentant sur les possibilités de la loi de 83 de créer un service public plus dynamique, plus démocratique, plus ouvert aux usagers, aux salariés, et ça n'a pas

---

<sup>597</sup> Souligné dans le texte.

<sup>598</sup> Nous empruntons ici le terme de « référentiel » à P. Muller qui le définit comme « la construction d'une représentation, d'une image de la réalité sur laquelle on veut intervenir. C'est en référence à cette image cognitive que les acteurs (organisent) leur perception du système, confrontent leurs solutions et définissent leurs propositions d'action [...] » in Muller P., *Les politiques publiques*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1990, p. 42-43, cité par Groux G., « Relations professionnelles et principe d'autonomie. Le conflit comme régulation », *L'année sociologique*, 2003/2, n° 53, p. 532.

<sup>599</sup> « Réflexions et propositions du personnel de la R. M. G. B. », Syndicat CGT OET et GNC, 14 juin 1990, p. 17 et suivantes.

*marché*<sup>600</sup> ». Et ce n'est pas sans ironie que les représentants du personnel rappellent que leur proposition s'inscrit dans les pas des engagements pris par le Maire de Bordeaux peu de temps avant :

« La distribution du gaz relève d'un service public presque partout en France. Bordeaux fait preuve d'originalité, la distribution est assurée par une Régie Municipale.

Municipale au début du siècle, municipale elle est restée en 1946 lors de la nationalisation des entreprises privées de distribution d'énergie, et municipale elle s'affirme à l'aube de l'an 2000.

Ce choix de conserver à la distribution du gaz un statut de Régie Municipale relève d'une conception à la fois civique et politique bien à l'image d'une cité qui se donne les moyens de faire de ses habitants, des usagers, bien dans leur ville » (« *Réflexions et propositions du personnel de la R. M. G. B.* », Syndicat CGT OET et GNC, 14 juin 1990, p. 23).

Il devient alors possible de mieux comprendre en quoi la décision de transformer le statut juridique de l'entreprise en SEM fut une décision politique parmi d'autres possibles. Car si le changement était nécessaire, la forme qu'il a prise fut la conséquence d'un choix. Quatre possibilités existaient en effet : la transformation en SAEML, mais également « *l'amélioration dans le statut juridique actuel ; la Régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière ; la nationalisation*<sup>601</sup> ». Or seule la première semble avoir été sérieusement étudiée par les autorités locales décisionnaires qui n'ont opté pour le statut de société d'économie mixte qu'en raison des contraintes juridiques existantes. C'est ce que confirme l'ancien DG de l'entreprise, grand artisan de la transformation :

« *Et pourquoi une SAEML? Parce que depuis l'arrêt de 1919*<sup>602</sup>, la jurisprudence et le droit français imposaient qu'une majorité du capital soit détenue par la puissance publique en matière d'ouvrages gaziers. Et donc, même si moi, je préfère la SA, je n'avais pas le choix, et j'ai convaincu le Maire qu'il fallait ouvrir le capital et privatiser » (G. M.-J., ancien directeur général).

Quelque quinze années plus tard, le sentiment de spoliation est cependant toujours vivace chez de nombreux participants aux événements. C'est ce dont témoigne par exemple un responsable syndical CGT actuel en rappelant notamment que les statuts de la SAEML furent également approuvés par les élus du Parti socialiste lors du Conseil municipal du 10 mai 1991<sup>603</sup>.

« *Je voulais rajouter aussi que dans ce changement de statut, il y a aussi la possibilité - ce n'est aussi qu'un sentiment, qui ne tient probablement qu'à mes convictions profondes - mais il y a la réappropriation par les gens de droite, aidés par des représentants, des élus, dits de gauche... Évidemment, puisqu'il y a la réappropriation du travail cent pour cent public. [...] Car le*

---

<sup>600</sup> Entretien avec G. J., responsable syndical CGT retraité.

<sup>601</sup> *Ibid.*, p. 22-23.

<sup>602</sup> L'ancien directeur général fait ici référence à la Loi du 16 octobre 1919 relative à l'utilisation de l'énergie hydraulique qui fixe notamment le régime juridique de la concession.

<sup>603</sup> « *Le Conseil Municipal de Bordeaux a voté Vendredi 10 mai 1991 (à 17 heures) les Statuts de la S. E. M. L. Gaz de Bordeaux et la Convention d'Exploitation entre la Ville de Bordeaux et la S. E. M. L.. Vote pour : Les élus de droite (élus chabanistes et Front National) et les élus du P. S. (en échange de ce vote, Chaban leur a donné un siège au Conseil d'Administration de la S. E. M. L. !). Vote contre : les élus du P. C. F. (Mme Claude Mellier et M. Paul Lagourgues) et l'élue des Verts (Mme Marie-Claude Noël). Les Élus du Conseil Municipal ont voté sans connaître ni les débats, ni la Résolution du C. M. P. du 7 mai 1991. Ainsi va la démocratie au Conseil Municipal à Bordeaux, ainsi va la méthode Chaban* », Tract CGT OET et GNC « La Régie vivra. N° 29 » intitulé « CMP du 7 mai 1991. Conseil Municipal du 10 mai 1991. Toute la vérité », 13 mai 1991.



*thème, c'est ça, c'est la réappropriation de la machine de l'outil collectif de travail au profit de quelques-uns !* » (T. R., responsable syndical CGT, secrétaire du CMP)

Un ancien responsable syndical GNC, qui côtoya G. Brocas au début de sa carrière professionnelle, propose une explication qui met l'accent sur l'importance du référentiel d'action et ses facteurs d'évolution :

*« Je pense que ce qui s'est passé dans l'ensemble, c'est qu'à la fois dans la Régie, et à la fois dans les services municipaux, il n'y avait plus, où il y avait beaucoup moins de personnes issues d'une époque où les gens étaient très attachés à cette forme juridique de la régie. On avait tous de l'histoire derrière nous. Vous voyez ce que je veux dire. On était dans cette histoire, et c'est venu dans les changements, à la fois parce que Chaban vieillissait et les équipes derrière poussaient... Moi, je crois qu'il y a eu à la fois, un rajeunissement de personnes qui n'étaient pas attachées à l'histoire, et puis ils ont vu que finalement, et par rapport aux gens de la Régie, cette espèce de subordination par rapport à des gens qui n'y connaissaient rien [ceux de la Mairie]. Parce qu'il n'y avait que les ingénieurs du gaz qui étaient intelligents ! Les autres, c'étaient tous des... ! Il y avait cet état d'esprit : "il faut faire des papiers pour des gens qui n'y connaissent rien, des rapports... Au moins, s'il y avait une SEM !" » (L. A., responsable syndical CGT retraité)*

À travers le projet de transformation juridique de la régie en SEM, les intérêts de certains cadres dirigeants de l'entreprise ont donc rejoint et sont entrés en résonance avec ceux d'une équipe municipale rajeunie, au moment où J. Chaban-Delmas entamait un ultime mandat à la tête de la Ville de Bordeaux. Plusieurs séries de déterminants à différents niveaux ont donc influé sur cet épisode qui a fortement marqué l'ensemble de ceux qui l'ont vécu. Comme le résume cet ancien responsable syndical, *« ça s'est fait sur fin du chabanisme, du capitalisme exacerbé qui se recentre et qui se concentre, et puis d'une entreprise malade . [...] On était là dans la phase finale du chabanisme à Bordeaux, de la démesure et de la sottise d'une gestion municipale douteuse et il fallait faire rentrer du fric. Alors, il a vendu la boîte<sup>604</sup> »*. Car, poursuit cet ancien responsable syndical CGT, alors secrétaire du CMP, l'enjeu était aussi de *« faire rentrer 19 milliards dans les caisses de la ville de Bordeaux ! »*. Croire que les intérêts de la Mairie et de la direction de l'entreprise se recouvraient alors parfaitement serait en effet faux.

*« Il y a eu une bagarre énorme pour créer la SEM. Pour bien prouver que c'était une affaire d'argent : il y en a qui voulait la créer le 1<sup>er</sup> juillet et il y en a qui voulait la créer en plein hiver, le 1<sup>er</sup> octobre 1990<sup>605</sup>. Parce que les recettes ne sont pas les mêmes ! C'est-à-dire la créer en plein hiver, l'argent tombait dans les caisses de la SEM parce qu'on avait toute la période de printemps et d'été où on chauffe moins. Donc meilleurs résultats pour la SEM, déjà. Sur un exercice, ils se faisaient la guerre, parce qu'après, c'est plus classique à reprendre. Donc là, c'est la mairie qui a eu le jackpot, qui a gagné, en ayant repoussé jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet » (G. J., responsable syndical CGT retraité).*

Bien que les agents et leurs représentants aient très vite compris que *« la bataille était perdue d'avance »*, ils n'ont pas hésité à s'engager dans de multiples actions protestataires et à maintenir un degré de mobilisation très important pendant de nombreux mois. Il convient

---

<sup>604</sup> Entretien avec G. J., responsable syndical CGT retraité.

<sup>605</sup> L'entreprise a d'ailleurs conservé depuis cette période un exercice comptable établi du 1<sup>er</sup> octobre au 30 septembre suivant. Comme le rappelle l'ancien Directeur général (sans toutefois préciser les raisons qui avaient présidé à ce choix) : *« Le budget de la Régie était fait à l'époque sur l'année civile. L'exercice gazier d'octobre à octobre, c'est moi qui l'ai inventé au moment du passage en SAEM ! »*.

maintenant d'analyser les raisons invoquées, les intérêts en jeu, les stratégies déployées ainsi que les résultats obtenus.

**« Il fallait asseoir l'autorité du syndicat et le bien-être du personnel »**

Tandis qu'une équipe de direction *bis*, oeuvrant au passage en SEM, est mise en place et conduite par l'ancien DG, l'organisation syndicale, bien que consciente de défendre « *le dernier village gaulois* », décide néanmoins d'engager le combat dans l'intérêt futur des personnels ainsi que dans le leur. Naît alors une action collective en tant qu'« action concertée » qui « implique une intention consciente » (Cefai, 2007).

Arrivé dans l'entreprise en 1989 en qualité de Directeur général adjoint, G. M.-J. s'entoure très rapidement de « *fidèles* » qui vont lui permettre de contrôler l'ensemble des services de l'entreprise en « *maillant le territoire* » et d'opérer la conversion de la régie en une SEM, tant au niveau des structures que dans les mentalités des agents.

*« Je me suis donc appuyé sur les personnes qui, au début, se sont jointes à moi et qui ont compris que c'était la seule solution. [...] Donc, j'avais deux, trois personnes dans chaque secteur : D. G. [aujourd'hui directeur des services techniques], J. A., D. R. aux services techniques, P. F. à la DAF [direction administrative et financière], plus le service juridique. Le groupe s'est élargi à quinze personnes par la suite, avec notamment l'informatique et son ingénieur brillantissime, un centralien brillant qui était un vrai manager et qui est aujourd'hui le numéro 7 ou 8 de Total et avec qui j'ai gardé d'excellents rapports »* (G. M.-J., ancien DG).

Deux camps se sont alors rapidement dessinés, avec pour ligne de démarcation l'adhésion (ou non) au projet de transformation juridique de la régie en SEM, ce qui revenait à être du côté et aux côtés de G. M.-J.. L'ancien secrétaire général, cheville ouvrière<sup>606</sup> du projet, témoigne quant à lui de l'enchevêtrement des stratégies de positionnement individuel et des stratégies d'entreprise.

*« Ça s'est passé de façon bizarre. C'est que le directeur, qui, à l'époque, était directeur général adjoint, est venu me chercher pour me demander de travailler avec le chef du service des affaires générales, sur ce projet de création de la SEM. Ça s'est fait, bien sûr, dans une période un peu trouble puisque le projet n'était pas partagé fondamentalement par l'ensemble du personnel, mais également par certains responsables hiérarchiques, puisque très vite, ça a été le projet de G. M.-J. qui s'est heurté au projet, ou du moins à l'ancienne direction générale, à laquelle adhéraient certains chefs de service de l'époque. Il avait créé à l'époque effectivement une équipe de direction bis composée de gens qui étaient déjà dans l'entreprise et qui n'avaient pas forcément de hautes responsabilités »* (M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

Du côté des opposants au projet, c'est l'organisation syndicale CGT, et plus particulièrement les représentants du syndicat « de base » (OET) qui vont organiser, conduire et animer ce qui fut présenté comme « le front de refus » (bien que nous ayons cependant déjà vu que des propositions alternatives furent avancées). La « *lutte* », organisée autour du mot d'ordre « *la Régie vivra* », prend alors racine dans un contexte d'action qui n'est pas à son avantage.

---

<sup>606</sup> « *Du reste, M. E. [secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »] et L. C., les deux secrétaires généraux, ont fait un très beau boulot sur la mise en forme des statuts de la SAEML »* (entretien avec G. M.-J., ancien DG).

« Je pense que sur le plan national, ils ont eu une stratégie et ils savaient qu'ils allaient avoir des problèmes avec Gaz de Bordeaux ! Et ils en ont eu quand même ! Donc ils sont rentrés, ils ont fait l'exemple dans des endroits où ils pouvaient plus facilement entrer, ça a été Grenoble... Donc après, on était des Gaulois. Mais on était des Gaulois qui avaient basculé, tu sais quand tu es le seul, quand tu es dans un truc, tu es tête de pont. Tandis que là, on avait déjà un exemple où ça avait foutu le camp. On était mal. On a toujours été persuadé que le combat, on ne le gagnerait pas !

Parce qu'on a toujours été convaincu qu'on avait été derrière mener un combat fort pour asseoir le syndicat et dans l'intérêt des personnels parce qu'on savait les conséquences de la SEM quand même ! On n'était pas idiot. On savait qu'on n'allait pas aller vers plus de travail, vers plus d'emplois, vers plus d'activités, on savait qu'on allait aller dans le sens contraire.

On l'a toujours dit, en assemblée générale de personnel. On n'a pas dit qu'on perdrait, mais on a toujours dit qu'on avait intérêt à mener un combat, quelle qu'en soit l'issue, de façon à pouvoir asseoir l'autorité du syndicat et le bien-être du personnel. C'était un truc revendicatif, les gens savaient qu'ils rentraient à Gaz de Bordeaux, ils faisaient leur déroulement de carrière à Gaz de Bordeaux... On leur a bien expliqué que, s'il y avait des fuites d'activités, il y aurait des fuites de déroulement de carrière, il y aurait des conséquences qui ne sont pas négligeables, y compris sur la vie d'une personne » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

En outre, à l'intérieur même de la fédération de l'énergie de la CGT, les responsables syndicaux locaux regrettent tous le manque de soutien de la part des instances « de la fédé » tout au long du conflit. Ce qui n'a fait qu'accroître leur sentiment d'« être seul dans la lutte » et de ne devoir compter que sur leurs propres ressources, qui furent alors internes mais aussi locales. « Pour la SEM, on s'est beaucoup débrouillé tout seuls, à mon avis », résume l'ancien secrétaire général de la CGT, avant de poursuivre :

« Si tu prenais la régie municipale du gaz à l'époque, ce qu'elle représentait par rapport à EDF, ce n'est rien du tout ! [...] Moi je pourrais te retrouver des interventions à des congrès où j'ai dit : « Ce qui se passe à la régie du gaz de Bordeaux, c'est l'expérimentation de ce qui va se passer au niveau national. Tout ce qu'ils font là à une petite échelle, ils le feront au plan national ! » Certains ne m'ont pas ri au nez, mais pas loin et c'est ce qu'il s'est passé. Donc moi, on m'a toujours écouté, oui, mais je n'ai pas eu l'impression d'avoir eu beaucoup de soutien de la part de la fédération. J'ai eu du soutien de la part de l'UD [Union départementale], au niveau local. [...] Il est vrai qu'on était une goutte d'eau, 630 gaziers au milieu de 150 000 gaziers électriciens ! » (N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité)

À la différence de ce qu'il s'était passé à Grenoble quelques années plus tôt<sup>607</sup>, le passage en SEM de la régie municipale du gaz va être fortement contesté par la CGT locale. De très nombreuses actions vont alors être menées par un personnel qui est resté mobilisé tout au long du conflit (document 1). Car l'expérience de la lutte fut aussi un levier pour unir et souder les agents entre eux en leur permettant notamment de transcender leurs différences<sup>608</sup>

<sup>607</sup> « Moi, je suis allé à Grenoble. Le secrétaire général [de la CGT] de Grenoble, c'était B. à l'époque. C'est là où ils ont commencé à enclencher les SEM. B. était responsable du syndicat, il était président de la CAS de Grenoble... Ça c'est fait qu'il a fini directeur d'une régie, d'un truc pas très clair, avec une CGT qui n'était pas sur des positions, pas de classes, parce que c'est peut-être un peu fort le mot, mais bon, ils ont été à la gamelle ! » (entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).

<sup>608</sup> Le conflit fut notamment l'occasion de mélanger le personnel des deux différents sites, celui des services centraux et celui des services techniques, et de « faire tomber un certain nombre de préjugés » selon l'aveu même d'un responsable syndical aujourd'hui retraité. D'autant que l'ancien Directeur général a toujours pris soin d'alimenter cette coupure : « Moi j'avais toujours prôné en conseil d'administration que puisque Gaz de

et de construire consciemment un sujet collectif, une « communauté pertinente de l'action collective » (Segrestin, 1980). « *On avait mené cette lutte, elle nous a tous soudés, on a perdu et on l'a eu amer* », résume M. M., contremaître principal. Quelque chose se jouait donc par-delà le refus du changement de statut juridique de l'entreprise. Quelque chose de l'ordre du symbolique qui a trait à l'identitaire. C'est ce qu'exprime très bien ce responsable syndical :

*« Le but, c'était de mourir digne, voilà. Et de préparer l'avenir et de dire qu'une fois qu'on pourrait surmonter tout ça, de toute façon, les suivants, il ne fallait pas qu'ils s'attendent à autre chose que ça. Il y avait un sentiment d'identité, et si cette identité affirmée, cette solidarité affirmée, elle a permis de calmer quelques velléités offensives des nouveaux arrivants, alors c'était déjà sa raison d'être »* (T. R., responsable syndical CGT).

Le conflit contre le passage en SEM fut ainsi un « *grand moment partagé* », sorte de communion fraternelle et affectivement intense, assurant une fonction intégratrice. Et notamment par l'aspect inventif, créatif et festif qui a d'abord caractérisé ce mouvement collectif. Malgré une issue contraire aux revendications qu'il portait, ses organisateurs ont tenu à construire une mémoire collective de la lutte menée ensemble lors de laquelle s'est affirmée une solidarité d'intérêt à la base de la constitution d'un acteur collectif autonome et durable. Car c'est bien dans le conflit que se constitua un sujet collectif qui affirma des objectifs et des valeurs propres, en contradiction avec ceux de la direction et de l'équipe municipale en place. Les responsables syndicaux ont ainsi notamment distribué sous forme de tract une série de photographies illustrant et mettant en scène certains moments forts qui avaient ponctué les dix-huit mois de lutte (document 2), donnant ainsi à voir le « collectif de travail » (Coutrot, 1996) des gaziers bordelais. Car « *le concept de "collectif de travail" permet, comme l'a montré T. Coutrot, d'appréhender les principes de l'émergence et de la cristallisation de cette solidarité, sans laquelle il n'y a pas de mobilisation possible*<sup>609</sup> ». Le conflit autour du passage en SEM constitue donc le moment fondateur dans la constitution du collectif de travail des gaziers bordelais contemporains. C'est aussi sans doute pour cela qu'il est aujourd'hui mythifié par ceux qui y ont participé, opérant ainsi une coupure dans le personnel entre ceux qui l'ont vécu et ceux qui ont été recrutés après<sup>610</sup>. « *Dans l'entreprise, les nécessités de l'interaction entre salariés dans le procès de travail font que des communautés se créent, évoluent et disparaissent, dans une dialectique entre leur dynamique interne et celle des conditions sociales et économiques environnantes ; on les appellera des collectifs de travail. Ces collectifs sont donc, comme toute communauté, susceptibles d'acquérir une existence propre, relativement indépendante des individus qui les composent, dans la mesure où ils constituent eux-mêmes en partie ces individus en tant qu'êtres sociaux. Ils ont une culture propre, d'autant plus durable qu'ils se sont dotés de rites, de mythes, et qu'ils ont réussi à construire des institutions visant leur reproduction, la transmission des valeurs et identités constitutives du groupe*<sup>611</sup> ».

---


*Bordeaux est propriétaire des terrains à Bacalan, les services administratifs, il fallait les construire à Bacalan. Il y avait tout pour faire des parkings pour recevoir les usagers, ils n'ont jamais voulu. G. M.-J. m'avait dit : « Je ne mettrai jamais le personnel ensemble, vous êtes fou ou quoi ? » Et pourtant, c'est la seule solution »* (entretien avec N. P., responsable syndical CGT retraité).

<sup>609</sup> Brochard D., « Conflits au travail. Une analyse statistique », in Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005, p. 99.


<sup>610</sup> Rappelons qu'au moment de notre enquête, la moitié du personnel statutaire de l'entreprise avait été recruté par la SEM Gaz de Bordeaux.

<sup>611</sup> Coutrot T., *Contrôle, conflit et coopération dans l'entreprise : les régimes de mobilisation de la force de travail*, thèse de doctorat, Université Paris-I, 1996, p. 92, cité par Brochard D., *op. cit.*, p. 99.

## Document 1 : Tract syndical CGT OET et GNC de septembre 1991



SYNDICAT OUVRIERS - EMPLOYES - TECHNICIENS  
SYNDICAT G.N.C. - MAITRISE ET CADRES  
REGIE MUNICIPALE DU GAZ DE BORDEAUX



### NOTRE LUTTE EN QUELQUES CHIFFRES ET QUELQUES DATES...

#### De Janvier 1990 à Juin 1991

- 106 Informations vous ont été distribuées.
- 8 Informations aux Usagers... près de 400.000 Tracts ont été distribués.
- 2000 affiches collées sur les murs de Bordeaux et dans les 43 Communes.
- 3 Conférences de Presse (4/4/90 ; 6/9/90 ; 15/3/91).
- 5 fois nous nous sommes adressés aux Elus Municipaux de Bordeaux, aux Elus des 43 autres Communes (Majorité et Groupes d'Opposition), aux Conseillers Généraux, aux Conseillers Régionaux. Au total plus de 1000 courriers et documents envoyés.


Ensemble, pour débattre, décider en toute démocratie, nous nous sommes rassemblés en Assemblée Générale 56 fois.

Ensemble, nous avons organisé 51 actions, manifestations, grèves...

Ensemble, nous avons fait preuve d'imagination, d'originalité.

#### Quelques-unes de nos initiatives

- Déménagement du bureau du Directeur Général Adjoint (7/9/90).
- Canalisation devant le Palais Rohan (20/9/90).
- Manifestations avec les véhicules (14/6/90 ; 4/10/90 ; 16/11/90...).
- Assemblée Générale Publique (26/9/90).
- Débat avec les Elus de Bordeaux (3/10/90) (seul le PC et le PS y ont participé).
- Manifestation avec les Usagers (6/10/90).
- Occupation Usine Bacalen et Immeuble Centraux (16, 19, 20/11/90 ; 24/4/91).
- Manifestations devant le Tribunal (18/10/90 ; 22/11/90).
- Présentation publique des activités (5/10/90).
- Arbre de Noël (21/12/90).
- Ballons de football du scandale des "Girondins" (20/1/91).
- Commission Paritaire et Comité Mixte à la Production sous surveillance (11/2/91 ; 7/5/91...).
- Conférence de Presse publique (15/3/91).
- Manifestations diverses devant la Mairie lors des réunions du Conseil Municipal (19/11/90 ; 29/3/91 ; 10/5/91).

Cette liste n'est pas exhaustive... 

Chacune et chacun comprendra que nous ne donnions pas le détail des grèves et des différentes interventions sur le réseau...

La presse écrite, parlée, télévisée a été obligée de relater notre lutte (pas suffisamment encore !). Pour ne citer que le Journal "SUD-OUEST", le quotidien régional a relaté ou informé à 43 reprises de nos actions dans ses éditions.

Notre action pour le Service Public a été soutenue par des milliers d'Usagers, de nombreuses Associations, de nombreux Elus Municipaux et Régionaux.

Certes, nous n'avons pu infléchir le rapport des forces politiques du Conseil Municipal de Bordeaux et CHABAN, en catimini a fait voter la transformation en S.E.M. de notre Entreprise.

- Mais nous avons gagné avec nos différences dans notre capacité à nous rassembler, à décider et à agir : **NOUS CONTINUERONS.**

- Nous avons tenu sur l'emploi, progressé sur les classifications : **NOUS CONTINUERONS.**

- Nous avons maintenu les acquis : **NOUS CONTINUERONS.**

- Nous avons démontré avec nos Syndicats CGT que nous sommes force de propositions. Notre projet de Juin 1990 existe, il est toujours d'actualité : **NOUS CONTINUERONS.**

- Nous avons fait vivre la démocratie : **NOUS CONTINUERONS.**

- Nous avons tissé des liens étroits avec nos Usagers : **NOUS CONTINUERONS.**

Le Service Public de qualité, le Statut National, l'Emploi Statutaire, les Salaires, les Classifications, la Justice et la Dignité seront encore l'objet de nombreux débats, de nombreuses luttes.

**POUR TOUT CELA, NOUS SERONS TOUJOURS LA.**

La lutte c'est l'école de la vie, c'est le refus du renoncement, l'expression de dignité.

L'histoire de la Régie Municipale du Gaz de Bordeaux est empreinte de l'action de tous ses Personnels, Ouvriers, Employés(es), Agents de Maîtrise, Techniciens(nes), Cadres et Ingénieurs, avec leurs Syndicats CGT et eux seuls.

Si nous sommes arrivés à cette maîtrise des Techniques, à cette conscience de la qualité du Service Public, à ce développement de nos activités gazières, c'est dû aux Agents et à leurs Syndicats CGT.

**Femmes, hommes, jeunes et anciens, Gazières et Gaziers à part entière, nous sommes et seront toujours aussi déterminés et rassemblés.**

**Comme hier à la R.M.G.B., à Gaz de Bordeaux aujourd'hui et demain, ensemble avec la CGT nous continuerons à agir pour aller de l'avant.**

Bordeaux, Septembre 1991

Voici quelques témoignages, encore empreints d'émotion, d'agents qui furent acteurs de ces « événements » et de ces « performances », au sens des différents moyens d'action employés durant le conflit (Tilly, 1986). Ils illustrent et donnent une épaisseur subjective au « répertoire d'action », que C. Tilly définit comme « *tout ce à quoi les gens recourent pour atteindre des buts communs* » (Tilly, 1986), déployé tout au long du conflit. Ils permettent ainsi de comprendre les déterminants des choix opérés en matière de « performances » à l'intérieur du « répertoire d'action », au sens où l'on parle d'un répertoire musical et théâtral<sup>612</sup>. Tant la pression de l'environnement que la capacité créatrice des acteurs y sont soulignées.

<sup>612</sup> « Il est vrai que les distinctions fondamentales entre « événements », « performances » et « répertoires » se sont quelque peu perdues au cours de la diffusion de ces notions. Pourtant la matière n'est pas si difficile. Il faut simplement songer aux distinctions entre « concert », « programme » et « répertoire » dans le cas d'un groupe



« Parce que moi, j'ai connu, des actions très fortes... Quand Monsieur G. M.-J., en aparté, a pris le pouvoir et ses fonctions de Directeur général, il y a eu une grève monumentale à laquelle, j'avoue, j'ai participé. [...] C'était donc en 1990, juste avant le changement de statut. On a investi le deuxième étage et les plus gros malabars des services techniques ont pris son bureau, son mobilier, l'ont monté dans un fourgon et ont été le déposer dans le jardin de la Mairie de Bordeaux ! Là, aujourd'hui, c'est plus possible, c'est plus concevable... Parce qu'en plus, il y avait des gars des équipes des services techniques qui étaient immenses et il ne fallait pas trop les échauffer ni les chatouiller sous les bras parce qu'ils te mettaient une baffe vite fait ! (D. M., secrétaire de direction, « Mission Qualité Sécurité »)

On leur a fait des tours pendables ! On a mis des tracts dans des quittances, aux abonnés. [...] Mais après, ils ont tout mis sous clef. C'est là qu'ils ont commencé à installer toute la télésurveillance, enfin, tout ce qui fait que tu ne peux pas rentrer si tu n'as pas de badge. [...] On a coupé combien de fois l'informatique ! Moi, j'avais de bons copains à l'informatique. J'y ai travaillé, on ne voulait pas saboter l'outil de travail, j'avais un copain de confiance, je disais : « on va couper, sauvegarde ce que tu as à sauvegarder » Ils étaient d'accord sur le fond. Il sauvegardait, il me disait « tu peux y aller ! » [...] On avait immobilisé de l'argent en pagaille pendant un certain temps. On avait pris toutes les fiches relèves. Ils étaient comme des glands ! [...] Ils n'ont pas pu relever, ils n'ont pas pu facturer, ça faisait un manque à gagner pour l'entreprise. Tout ça, on l'a mis dans la négociation.

On a fait quelques « opérations commandos »... [...] On a fait, au grand théâtre, la pose d'une grosse poutre sur la rue « esprit des lois ». On est arrivé, on avait de gros camions à l'époque, on a fait un truc gigantesque, une grosse poutre qui pèse plusieurs tonnes, on l'avait montée sur un camion, ils avaient graissé tout le fond du camion, puis on est arrivé en commando, on a tiré la poutre, on l'a mise en plein milieu de la chaussée puis on s'est cassé !

Ah ! On avait des trucs au programme : ça, on ne l'a pas fait, c'était de monter en haut de la colonne des Girondins et de descendre une grande banderole. Pour l'avoir fait déjà sur la tour [de l'immeuble de la Rue Poquelin], [...] on ne l'a pas fait alors qu'on avait les clés pour entrer dans la colonne des Girondins.

Qu'est-ce qu'on a fait d'autre ? Le livre des records des scandales ! [...] On a fait le sapin de Noël ! Ils sont venus chez moi à six heures, j'avais un grand sapin sur mon terrain. Parce qu'ils avaient acheté des sapins mais les sapins, ils faisaient, le plus grand devait faire quatre mètres de haut ! Tu parles ! Quatre mètres de haut devant la mairie de Bordeaux, ce n'est pas grand-chose ! Chez moi, j'en avais un qui devait faire quinze mètres ou vingt mètres, ils sont venus le chercher un matin avec la grue des chantiers, ils l'ont embarqué et on l'a posé. C'était le mien, il venait de chez moi !

Là aussi, tu as des gens qui sont venus en dehors des heures de travail avec le matériel de la régie, on a fait des coupures aussi, [...] ça avait plus une efficacité de pouvoir toucher au réseau que dans la réalité de baisser les pressions. [...] On a toujours fait ça, quand même, en préservant la sécurité d'abord. On a balancé des ampoules avec l'odorisant gaz. On l'a fait chez Virgin Mégastore, on l'a fait dans des égouts, histoire de !

On a décoré le hall, tu sais la fameuse carte qu'il y a [il s'agit d'une immense fresque peinte par les agents et représentant l'ensemble des quarante-quatre communes girondines alors

desservies par la Régie]. *On a fait ça un soir de grève. On a descendu des banderoles avec des alpinistes sur la tour, on a fait tout un tas de trucs, on travaillait beaucoup aussi, ça, c'est à noter, avec la cantine des centraux. Ils nous ont servi des repas sur la place Jean Moulin. Des repas de 350 personnes, avec les tables, les chaises, je ne sais pas si tu vois tout le soutien logistique qu'il faut pour faire ça, amener les camions...*

*On avait fait les ballons de football aussi qui sont rentrés dans la mairie, mais par exemple, pour faire reconnaître le CMP, il a fallu aller au tribunal, ce n'était pas gagné... (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)*



Document 2 : Tract syndical CGT OET et GNC de 1991

**egt**  
 SYNDICAT OUVRIERS - EMPLOYES - TECHNICIENS  
 SYNDICAT G.N.C. - MAITRISE ET CADRES  
 REGIE MUNICIPALE DU GAZ DE BORDEAUX

**PHOTOS DE LUTTE  
 IMAGES DE VIE**




**LUNDI 19 NOVEMBRE 1990**

19 11 CHABAN S'APPRETE A BRADER NOTRE ENTREPRISE  
 NOUS SOMMES TOUJOURS DETERMINES ET DIGNES


**PHOTOS DE LUTTE**

CONVERGENCE USAGERS/PERSONNELS  
 MANIFESTATION A BORDEAUX



**14 JUNI 1990**

MANIFESTATION AVEC LES VEHICULES DANS BORDEAUX  
 DE BACALAN A LA MAIRIE




**20 SEPTEMBRE 1990**

LES GAZIERS ET LE GAZ AUX PORTES DE  
 LA MAIRIE...

**7 SEPTEMBRE 1990**

UN DIRECTEUR S'EN VA... UN  
 DIRECTEUR GENERAL ADJOINT VEUT  
 DEVENIR DIRECTEUR GENERAL.  
 LE PERSONNEL EN LUTTE DONNE, A SA  
 MANIERE, SON AVIS




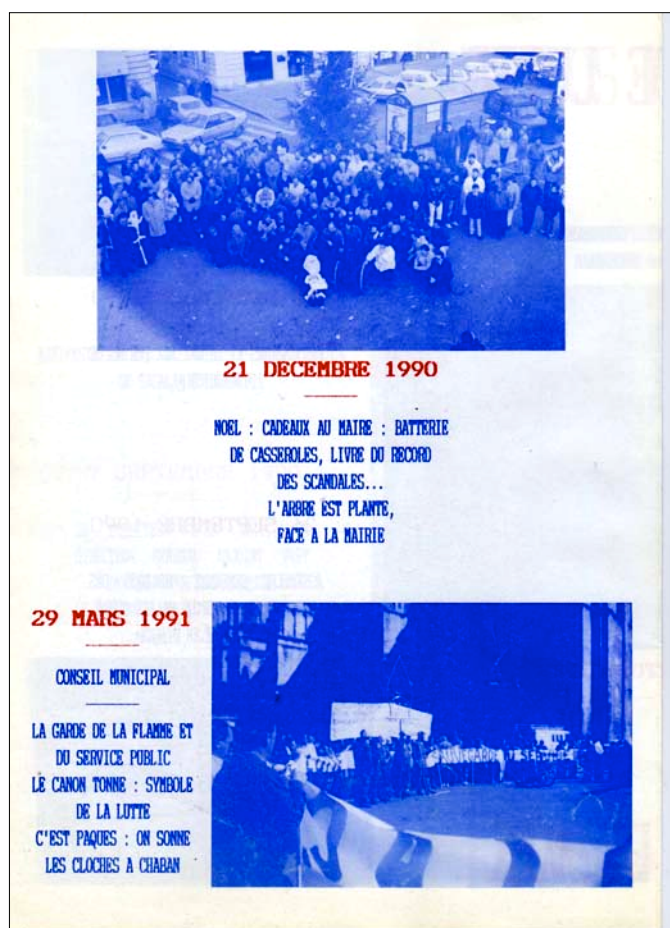
**26 SEPTEMBRE 1990**

ASSEMBLEE GENERALE PUBLIQUE DES  
 PERSONNELS, PLACE DU PALAIS ROYAL  
 LA DEMOCRATIE EN DIRECT...

**SAMEDI 6 OCTOBRE 1990**

**IMAGES DE VIE**





Les modalités d'action furent donc nombreuses et variées au cours de ce mouvement. « Tu vois, c'était ça [un renouvellement des actions revendicatives] qu'il fallait trouver. Parce qu'en plus, on était tout seul ! En 95, tu avais plein de boîtes en grève ! Là, non ! » explique l'ancien secrétaire général de la CGT. À cette occasion, furent alors expérimentés pour la première fois à l'échelle de Bordeaux de nouveaux moyens d'action (que C. Tilly appelle des « performances »). C'est par exemple le cas des coupures de courant :

*« Moi, j'ai commencé les premières manœuvres de coupures de gaz quand j'ai travaillé à Hendaye. Parce que j'ai été embauché en avril 65 en exploitation. En juin 65, j'avais la carte de la CGT, pourtant j'étais au pays basque qui était très Force ouvrière à l'époque. Et on était amené, sur la basse pression, on appelle ça des vannes pointeaux, pour diminuer le passage du gaz... [...] J'ai coupé le gaz pour la SEM ! Ça ne s'était jamais fait ! »* (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité)

Mais à ces actions parfois dénommées « coups de poing », s'en ajoutent d'autres, spectaculaires, destinées avant tout à capter l'attention des médias, inaugurant en cela une stratégie d'externalisation du conflit interne.

*« On avait descendu des banderoles depuis le haut de la cathédrale. On avait été voir le curé, on lui avait demandé. J'ai les photos. On avait descendu les banderoles depuis le haut de la cathédrale devant la mairie : « non à la privatisation ». J'avais été voir l'archevêque : « Vos ouailles ne sont pas d'accord avec le fait qu'on privatise le gaz. Ça appartient aux usagers de la régie ! ». Il m'avait dit : « oui, mais ne faites pas l'idiot ! »* (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité)

L'utilisation des médias fut encore directe lorsque N. P. les convia à rendre compte du fonctionnement démocratique du mouvement. Soigneusement mis en scène, ce dernier contestait le monopôle de la représentativité à l'équipe municipale en place et se constituait en alternative légitime et crédible. Il dévoilait ainsi le décalage entre la démocratie « réelle », celle que les gaziers incarnaient en adoptant des décisions communes sur la place publique, et la démocratie « virtuelle », qui apparaissait comme un simulacre dès lors qu'elle se déroulait à l'abri des regards derrière l'enceinte des murs du Palais Rohan et qu'elle restait sourde aux volontés du « peuple » qu'incarnait la communauté des gaziers. L'équipe municipale se trouvait alors confrontée à ce que la psychologie nomme une « dissonance cognitive », « à savoir des écarts excessifs entre l'image montrée aux consommateurs, ou à l'opinion publique, et la réalité sociale interne<sup>613</sup> ». Il s'agissait donc, pour l'organisation syndicale, de modifier les rapports de force en jouant une *agora* improvisée sur la place publique contre l'écharpe tricolore et le décorum fastueux du palais municipal.

*« On avait fait des conférences de presse publiques. J'avais invité toute la presse et j'avais dit : « on va faire une assemblée générale publique, ils verront comment on prend les décisions ! » Devant la mairie, Mairie fermée, le camion plateau, j'avais fait un bureau, une tribune, 500 gars du gaz, assemblée, décisions prises à main levée, toute la presse. Voilà ce que c'est la CGT ! C'est comme ça que nous fonctionnons. Si les gars votent contre, on ne fera pas. Vous n'avez pas de chance, ils ont voté pour ! »* (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité)

Le registre investi par les responsables syndicaux est donc celui de l'inédit, qui « marque » les esprits et reste gravé dans les mémoires. Mais qui se caractérise également par l'effet de surprise qui démultiplie les répercussions des décisions et des actions, mais aussi l'enthousiasme et la motivation des participants.

*« Après les gars, à l'UD [l'Union départementale de la CGT], ils me disaient : « tu as été chercher des trucs de branque ! » Mais j'ai passé des nuits avec G. J., C. R.-J., qu'est-ce qu'on va pouvoir faire demain ? On ne le disait pas aux gars ! Et le matin, on faisait une assemblée générale et on disait aujourd'hui on fait ça ! Les gars, ils étaient contents ! Tu les voyais arriver le matin... Là où on était le plus enfoiré, c'est que parfois on disait « Demain assemblée générale. Aujourd'hui, on ne fait rien ! » La direction était perdue ! De ne rien faire, c'était pire que de faire quelque chose ! Parce qu'ils avaient annulé les rendez-vous. [...] Les gars se présentaient : « On veut du maille ! » « On n'a rien prévu, aujourd'hui, c'est repos ! » « Ah, eh bien, tant pis ! »* (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité)

La CGT apporta en outre la preuve qu'elle était en capacité d'organiser le maintien de l'activité. « On est allé faire la facturation en dehors de l'entreprise pour bien prouver qu'on était en capacité de continuer à faire tourner la boutique et qu'il n'y ait aucune plainte qui puisse être posée contre la CGT ! », se souvient avec fierté ce cadre informatique. L'organisation syndicale n'encouragea pourtant pas davantage les agents dans cette voie autogestionnaire<sup>614</sup>, craignant sans doute de perdre la maîtrise du mouvement de protestation. Cette volonté de conserver le contrôle du mouvement explique également son orientation essentiellement « autarcique », qui permet par ailleurs de peser plus efficacement dans le rapport de force local. « J'aurais mal accepté, moi, en tant que secrétaire général, qu'on vienne me dire ce qu'il faut que je fasse dans la boîte. Je te le dis. Les gars aussi l'auraient mal compris » se justifie l'ancien secrétaire général. L'organisation syndicale a su mener,

<sup>613</sup> Ray J.-E., « De la grève à l'action collective », in Denis J. M., *op. cit.*, p. 51.

<sup>614</sup> Que les collectifs de salariés de l'usine bisontine de fabrication de montres LIP avaient exploré avec succès au milieu des années 1970.

mais plus encore encadrer avec succès le mouvement collectif de protestation. Mais à ce point se greffent également des intérêts individuels et des conflits de personne sur des enjeux collectifs.

*« Parce qu'un syndicat, c'est toujours sclérosé. On a vécu en autarcie. Pour la SEM d'ailleurs, ça s'est vu qu'on vivait tellement en autarcie que l'on n'est pas sorti. On a fait un combat de dix huit mois, mais dans la boîte ! On n'est pas sorti à l'extérieur de la boîte ! On est sorti au dernier moment, mais c'était trop tard. Et il y avait un soutien d'EDF mais plus ou moins mitigé. Ils [le syndicat CGT d'EDF] se sont battus, mais c'est là que je dis qu'il y a eu une erreur stratégique du syndicat quand je disais qu'on a vécu en autarcie. C'est que N. P. [le secrétaire général de la CGT au cours du conflit], c'était son combat et il ne tolérait pas trop que d'autres secrétaires généraux d'EDF, et tout ça, viennent. Moi, ce que je voulais, c'est que quand il y avait des assemblées générales, faire venir un peu de partout pour voir ce qui se passait et essayer de faire mobiliser autour et faire un grand mouvement. Et lui a toujours voulu rester dans son pré carré. Il n'aimait pas que les gens d'EDF mettent le nez dans les histoires de Gaz de Bordeaux parce qu'il avait l'impression de perdre quelque chose, un pouvoir. Moi j'essayais d'ouvrir ce genre de truc.*

*Alors là aussi, j'étais le petit canard noir, car c'est moi qui allais dans les réunions d'EDF, c'est moi qui apportais, qui disais les choses. Parce qu'on ne disait pas. On négociait des trucs ici et il ne fallait surtout pas le dire à côté ! C'était un peu la gué-guerre. Moi, je n'ai jamais compris. On se bat pour quelque chose, on se bat pour des valeurs ! C'est un peu trop nombriliste, on avait un pouvoir et ce pouvoir, on ne voulait surtout pas le partager avec les autres et ça, ça a été notre mort ! On était une section syndicale qui agissait comme un syndicat. Il y a un dossier qui est assez flou là-dessus, parce que moi je n'étais pas dans les négociations avec la mairie de Bordeaux, mais je sais que F. P. [alors secrétaire général du GNC], P. N. [alors secrétaire général de la CGT OET], G. J. [alors secrétaire du CMP] y étaient. Et là, il y a une zone de troubles » (R. G., secrétaire général CGT).*

Au-delà du conflit perceptible entre l'ancienne et l'actuelle équipe syndicale sur laquelle nous reviendrons plus loin en ce qu'elle détermine les orientations et les moyens d'action de l'organisation syndicale, ce témoignage insiste sur une « zone de troubles » qui entourerait les négociations relatives à la transformation du statut de l'entreprise. En effet, le mouvement a de quoi surprendre par sa longueur (plus de dix-huit mois) et par l'absence de réaction, notamment répressive, de la part des autorités décisionnaires, en particulier municipales.

*« Le combat a duré dix-huit mois, avec tous les jours des actions ! C'était difficile de trouver des idées : Père Noël, sapin à la Mairie... Après, quand j'ai vu le nombre de grèves, ça m'a interpellé quelque part. À un certain moment, on nous a laissés faire. C'était facile à l'époque de dire : « on a fait ci, on a fait là ». Mais quand tu sais que tu fais ça et que tu ne risques pas... On a fait des trucs, je vais te le dire franchement, mettre tous les camions devant la mairie, fermer à clés et balancer les clés... Ils ont fait venir les dépanneurs, toute la place Pey-Berland... Une fois, on était parti avec les camions, parce que moi je m'occupais de la sono à cette époque... On était parti de Bacalan, à 130 ou 140 même 200 camions, on avait bloqué la place Pey-Berland ! Tout le monde avait fermé les camions à clé et on s'était cassé. Ils ont fait toute la nuit avec les dépanneuses, attraper les camions et ils les ont tous mis à la fourrière ! » (R. G., secrétaire général CGT).*

*« Mais il n'y a pas eu de répression ! Tant qu'il y a le rapport de forces, il n'y a pas de répression. Je suis sûr que R. G. [l'actuel secrétaire général de la CGT], il en ferait le quart maintenant, il l'épinglerait ! R. G. ou des sympathisants CGT, comme ils ont fait à EDF, quand ils ont envahi des salles de CMP. Ils en ont chopé un ou deux au passage, et ça s'est terminé au tribunal... Et tant que tu cours après le tribunal et tout le bazar, tu ne cours pas après le reste ! » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité).*

Un sentiment diffusé parmi les agents est que la Mairie « a laissé faire », accréditant la sensation que les représentants du personnel ont artificiellement maintenu un haut niveau de mobilisation parmi le personnel jusqu'à obtenir satisfaction au regard des revendications que portait l'organisation syndicale, mais également au regard « d'arrangements » plus personnels. Il s'agit notamment là du point de vue des adhérents de la CFDT, organisation syndicale qui naîtra peu après la mise en place de la SEM : *« Mais moi, je ne suis pas impliqué contre le passage de la SEM. Je savais que c'était inéluctable et que ça allait se faire. En vérité, ce conflit qu'il y a eu contre le passage en SEM, ce sont les jeux de compromis de la CGT »* tranche ce membre fondateur et ancien responsable de la CFDT aujourd'hui retraité. Ce sentiment est en outre attisé par la présentation des événements que livre l'ancien directeur général en ne manquant jamais de souligner les compromis négociés, voire ce qui peut s'apparenter à des compromissions.

*« Sitôt la SEM officialisée, les gens pleuraient. Mais moi aussi, je chialais certains soirs ! J'ai réuni le syndicat et je leur ai dit: « c'est avec vous que je vais construire la SEM ! » Ils m'ont tous regardé comme ça, en me fixant, à moi, et j'ai répété: « c'est avec vous... » Et le 1er juillet 91, j'embauchais le fils du secrétaire général de la CGT... » (G. M.-J., ancien DG)*

Malgré leur réalité (il s'agit notamment de l'embauche des deux fils du secrétaire général de la CGT de l'époque), ces arrangements ne doivent cependant pas masquer le fait que la CGT a su asseoir son influence et s'est imposée comme un interlocuteur incontournable dans l'entreprise, qu'il s'agisse d'organisation du travail (comme nous l'avons vu plus tôt avec la mise en place du « bloc gazier ») ou de décisions individuelles (en matière de recrutement et de progression de carrière).

*« L'image qui m'a le plus marqué, c'est quand c'est passé au conseil municipal. Tu voyais des mecs durs comme du fer qui pleuraient. Ça, quand tu es responsable syndical, ça te marque ! Des gars que tu as vus toujours partout, ils pleuraient ! Pour eux, quand je les voyais pleurer, je disais, il y a un échec par là. Parce que des mecs comme ça, ça ne pleure pas, des ouvriers, des chaudronniers, je ne fais pas d'ouvriérisme, ce n'est pas mon style, mais je pensais : « il y a quand même une situation d'échec ». [...]*

*Ce soir-là, le conseil municipal se passe, et Burgos [le secrétaire général de la Mairie] sort dans la cour de la Mairie. Moi, je ramais pour tenir mes mecs, il leur fait un bras d'honneur ! Il m'a toujours dit que ce n'était pas vrai. Les mecs, je ne les tenais plus ! Et tu sais la formule que j'ai trouvée pour les faire rentrer ? « Les gars, on arrête tout, on rentre chez nous ! » Et « rentrer chez nous » pour eux, c'était pour rentrer à la régie qui était à côté. C'est comme ça que ça s'est calmé. C'est là où j'ai vu les mecs pleurer. Après, on est rentré chez nous, j'avais prévu une bouffe et tout, je savais que ça se finirait tard. Les mecs avaient fait venir leurs femmes, les filles, leurs maris.*

*Je leur ai dit : « C'est comme un match de tennis, on a perdu un set mais ce n'est pas pour ça qu'on avait perdu le match » Et que l'important, c'est qu'on a quand même protégé l'essentiel ! Tu regardes, depuis la SEM jusqu'à 98-99, il y a eu une autre forme d'organisation, mais les*



*gens n'ont pas perdu grand-chose. Dans les acquis, ils n'ont rien perdu* » (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité).

Dans la foulée du vote en Conseil municipal des statuts de la SEM, la création d'un syndicat CFDT à Gaz de Bordeaux marquait la fin du monopole syndical de la CGT.

### 3. La création de la CFDT : un gage de pluralisme syndical

Tandis que les premières femmes n'ont été embauchées à la Régie municipale qu'en 1977, aucune autre organisation syndicale en dehors de la CGT n'était présente dans l'entreprise jusqu'en 1991. La CFDT a ainsi vu le jour une fois la SEM constituée pour répondre à une volonté d'ouverture et de pluralisme affichée par ses promoteurs. Ne serait-ce que d'un point de vue chronologique, il existe un lien entre la création de la SEM et celle de la CFDT. L'implantation de cette dernière aux lendemains d'un long conflit et les facilités qui lui ont été immédiatement accordées par la direction pour son fonctionnement quotidien ne manquèrent pas de faire naître des inimitiés, mais aussi des « bruits » quant aux « vraies » raisons de sa création et à l'identité de son « créateur ». Aujourd'hui encore, un halo rempli de mystère entoure cet événement qui s'est décidé « en coulisses ».

Certains voient dans la création de la CFDT l'œuvre de l'ancien DRHS : « *la CFDT a été une création de B. M., sans doute sur demande du directeur général, pour avoir un contrepoids vis-à-vis du syndicat majoritaire*<sup>615</sup> ». D'autres l'attribuent à l'ancien DG : « *Son implantation dans l'entreprise s'est faite avec l'arrivée de Monsieur C. P. qui a été recruté par le directeur général, qui a mis en place la CFDT quand il est arrivé. Il devait s'inscrire dans une stratégie et puis la direction a rompu avec cette stratégie très rapidement et C. P. est reparti d'où il venait et la direction générale a assuré une ligne directe avec la CGT*<sup>616</sup> ». D'autres, encore, affirment que ce sont les caciques du Parti socialiste local qui furent les instigateurs de l'implantation de la CFDT dans la SEM nouvellement constituée : « *- Et la CFDT, c'est vous qui l'avez créée ? - Non, c'est Respaud ! [...] Je ne suis pas à l'origine de ce syndicat. [...] Car jamais, je n'ai reçu les dirigeants de la CFDT chez moi ! Je ne les ai pas invités à dîner ni écrit leurs tracts, moi ! Ce qui n'est pas le cas de tout le monde ici !*<sup>617</sup> ». Certains, enfin, font remonter la paternité de la création de la CFDT à la Mairie de Bordeaux : « *Ce qu'il faut savoir c'est que la CFDT, c'est une fabrication de la SEM, mise en place par C. P., qui est devenu cadre régional EDF, pour essayer de contrer la CGT dans la lutte. [...] La CFDT c'est la mairie de Bordeaux ! C'est un enfant de la Mairie de Bordeaux et sans doute que le maître d'œuvre, c'est Burgos [alors secrétaire général de la Mairie]*<sup>618</sup> ». Un sentiment est toutefois partagé par les agents : « *Tout le monde dit qu'ils ont été mis là pour contrecarrer la CGT* », dit ce chargé d'affaires du service « Raccordements Clients », « *la CFDT a été créée de toutes pièces pour contrecarrer la CGT* », affirme quant à lui ce cadre commercial.

Quelques précisions permettent cependant de démêler les fils de l'histoire et de préciser la nature des relations et des enjeux existants entre les différents acteurs.

---

<sup>615</sup> Entretien avec R. M., cadre commercial.

<sup>616</sup> Entretien avec E. P., cadre ressources humaines.

<sup>617</sup> Entretien avec G. M.-J., ancien DG. Ce dernier impute à Jacques Respaud, alors (et toujours) conseiller municipal PS d'opposition et membre du Conseil d'administration de la SEM Gaz de Bordeaux (jusqu'en 2007), la paternité de la création de la CFDT dans l'entreprise. Il fait en outre directement référence à B. M., alors DRHS, en soulignant ses liens d'amitiés avec les dirigeants de la CFDT.

<sup>618</sup> Entretien avec N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité.

*« À la CFDT, sur le premier bureau, ils sont, mettons quatorze, tu en avais cinq ou six qui étaient bien engagés politiquement, de droite comme de gauche. Donc ils avaient un accès à la mairie, donc ils avaient un accès à l'opposition. Ils avaient accès aux députés. Et la CFDT, ils ont carrément remonté jusqu'aux ministres, jusqu'à Jacques Delors. Bref, ça [la création de la CFDT] a été imposé à Chaban. Déjà qu'il était taxé d'avoir une entreprise où il n'y avait pas de femmes, ils l'ont taxé d'être anti-pluralité, puisqu'il n'y avait que la CGT et ils se sont appuyés sur la CFDT puisqu'ils voulaient être le syndicat différent de la CGT. Mais pas forcément pour le détruire, pas d'entrée. Ils ne l'ont pas mis là dans ce but. Pas d'entrée. Après, oui. [...]*

*Les leaders, ceux qui ont monté la CFDT, ce sont des dissidents du GNC. Ils en sont partis pourquoi ? La vraie raison, c'est qu'il y a eu une réunion avec des politiques dont Pinta, mon député à moi, plus l'encadrement du Gaz de Bordeaux, c'était en 1973. Et ils ont dit : « Dans vingt ans, il y aura ça, dans vingt ans, il y aura l'éclatement d'EDF et de GDF, il y aura l'éclatement des monopoles, il y aura ci, il y a aura l'Europe... » Il y a une partie qui a dit : « ce n'est pas possible et surtout, il ne faut pas le dire aux gens » et il y a une partie qui a dit : « il faut se mettre en ordre de bataille dès maintenant pour, si on ne peut pas contrer, accompagner, et essayer de monter un projet pour que ça fasse le moins de mal possible ». Et les gens qui ont dit : « il ne faut surtout pas en parler ! », ils sont restés [au GNC], et ceux qui ont dit : « il faut essayer de monter quelque chose et faire évoluer les choses pour qu'on n'arrive pas dans le mur et qu'on rate tout et qu'on dise voilà c'est... maintenant ! », ils ont monté la CFDT » (J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT).*

J. V., qui venait alors de se retrouver à la tête du syndicat en héritant d'une situation délicate sur laquelle nous reviendrons plus loin, nous confiait dans ce témoignage des éléments qui lui avaient été transmis par l'un de ses prédécesseurs, C. C., qui fut le véritable artisan de la création de la CFDT à l'intérieur de l'entreprise à partir de la fin des années 1980.

*« La CFDT, c'est moi qui l'ai créée, c'est clair ! Mais je n'ai pas créé la CFDT pour accompagner la SEM. Je suis dans un esprit d'ouverture et de progrès. [...] Je n'aime pas trop dire le « je », mais étant donné certains bruits qui ont couru il y a quelques temps de ça, je l'ai écrit, je suis le fondateur de la section CFDT avec un groupe d'amis. [...] La CFDT on l'a démarrée surtout avec beaucoup de maîtrise et tous les gars de maîtrise qui avaient souvent des fonctions de commandement. [...]*

*Comment s'est fait la CFDT ? Quand la GNC-CGT n'a pas voulu répondre à nos interrogations sur l'avenir de l'entreprise par rapport à l'ouverture de l'Europe, on s'est rapproché des anciens copains du groupe d'entreprise d'EDF-GDF pour qu'ils nous en disent plus. Ils nous ont mis en relation avec la fédération CFDT à Paris en 1987, laquelle m'a mise en relation avec Jacques Delors qui était un proche de Chaban. Grâce à lui, j'ai été mis en relation avec la mairie de Bordeaux. Monsieur Chaban-Delmas ne m'a pas reçu, mais m'a mis en relation directe avec Monsieur Burgos qui était son directeur de cabinet. Ça a duré deux ans. J'ai eu plusieurs déplacements à Paris tant à la CFDT qu'au cabinet de Monsieur Delors, qu'ici, au secrétariat de Monsieur Chaban-Delmas.*

*Mes interlocuteurs étaient très favorables à la création d'un autre syndicat parce que Monsieur Chaban-Delmas, en tant que Premier Ministre, avait été interpellé à l'Assemblée Nationale, en 1974, sur le fait que c'est une entreprise qui n'avait que des hommes. Donc, comme il prônait la vraie société, on lui avait dit de mettre des femmes ! Il avait commencé à embaucher des femmes et Chaban-Delmas craignait qu'un jour, on lui reproche que cette entreprise n'ait*

*qu'un seul syndicat, n'ait pas d'ouverture. Donc il voyait d'un très bon œil la création d'un autre syndicat mais c'était FO [Force ouvrière] qui était prévue, puisque FO est très impliquée à la mairie de Bordeaux. C'est pour cela qu'on s'est servi de Jacques Delors pour lui faire comprendre que ce serait bien que ce soit la CFDT. Mais il lui manquait un porte-parole et ça a été moi.*

*À partir de là, Monsieur Chaban-Delmas a donné ordre à Monsieur Burgos de m'aider et de me conseiller pour la structuration de la CFDT à Gaz de Bordeaux. Et Monsieur Burgos a ensuite conseillé à Monsieur G. M.-J. de nous aider dans la construction de cette section, c'est-à-dire, nous accorder les locaux, à moi en particulier, m'accorder quelques heures de détachement pour que je puisse fonctionner en tant que chef de section, un crédit d'heures d'une heure par jour dans l'attente de la reconnaissance totale. Monsieur G. M.-J. a reçu l'ordre de m'accompagner, il faut dire les mots tels qu'ils sont ! » (C. C., ancien responsable syndical CFDT, aujourd'hui retraité)*

Un nouveau syndicat se créait donc au moment où l'entreprise entamait une nouvelle page de son histoire. Rassemblant la haute maîtrise, il était composé de personnes aussi bien mues par une éthique de conviction, tel C. C., que par un sentiment anti-communiste, tel C. P., recruté en qualité de directeur du développement et de la diversification de la nouvelle société, et surnommé « le 3D » par les agents.

*« Au départ, les gens qui se sont mis à la CFDT et qui, pour certains étaient des anciens de la CGT, parce que forcément tout le monde était à la CGT, je les ai mal jugés. Parce que dans leur façon d'être pendant notre lutte contre la SEM, ils ne nous ont pas respectés. Ils se sont positionnés, ils étaient pour la SEM, c'est clair et ils ont eu des attitudes à nos égards... On leur a bien rendu, je te rassure ! Je les ai trouvés traîtres, finalement, dans leur façon d'être, parce qu'ils avaient profité d'un système, ils ne s'affichaient pas, ils faisaient des choses en coulisses. Ils se sont dit, j'ai une chance, peut-être que la SEM va passer et que je vais prendre quelque chose si je me fais bien voir. Il y en a qui sont devenus opportunistes et les gens qui ont représenté la CFDT à cette époque-là, hormis un garçon comme C. C. que tu as rencontré, qui, je pense, était un convaincu et c'est un brave gars, mais c'est un gars qui avait eu certainement quelques problèmes de personne avec des gens de la CGT, qui avait sa sensibilité socialiste - il faut appeler les choses comme elles sont - et qui lui, y a cru. Par contre, il y a eu de beaux « empêtardés » dedans, C. P. ! Quand il est arrivé, ça, c'étaient des gars qui sont venus, et d'ailleurs ils l'ont en eux, c'est des casseurs de communistes, c'est des anti-rouges ! » (M. M., contremaître principal, département « conduite et sécurité »)*

Le recrutement de C. P. répondait alors à un double objectif pour la direction (et la Mairie). Il s'agissait « en interne » de lui confier l'animation de la CFDT (qui venait d'être constituée grâce au travail de C. C.) afin d'alimenter un pluralisme syndical et de contribuer à « casser la pensée unique<sup>619</sup> ». Mais il s'agissait aussi, « en externe », de favoriser le renouvellement des concessions avec les municipalités détenues par des représentants de la gauche en profitant de son réseau de connaissance accumulée grâce à son activité politico-syndicale. En provenance du centre EDF de Pau où il occupait la fonction de directeur de la communication, C. P. favorisa notamment le recrutement de B. M. sur le poste de directeur des relations humaines à Gaz de Bordeaux. Les deux hommes s'étaient liés quelques années plus tôt alors que le premier était secrétaire général adjoint de la CFDT du centre EDF de Rodez et le second, chef du personnel du même centre. Ils avaient même alors partagé un

---

<sup>619</sup> « La mairie a bien joué puisque la CFDT avait demandé à être implantée en 89, et la mairie a accepté en 91, après le passage en SEM. C'était pour casser la pensée unique, comme te dit le DG » (entretien avec G. M., responsable syndical CFDT).



militantisme politique au sein du Parti socialiste local. Dans l'extrait suivant, l'ancien DRHS évoque le rôle de C. P. ainsi que les conditions de la création de la CFDT à Gaz de Bordeaux.

*« Chaban et G. M.-J. ont voulu commencer un changement de culture. Et comment faire un changement de culture dans une entreprise qui obéit à un monde stalinien, à savoir le syndicat unique ? Un syndicat unique, [...] ça a nécessairement des implications et des conséquences de type culturel et sociologique ou démocratique. Ça veut dire qu'il y a impossibilité d'exprimer une idée divergente. [...] En fait, c'est parce qu'il y avait depuis des années une volonté de faire qu'il n'y ait qu'un syndicat unique, que ça arrangeait politiquement un certain nombre de choses, d'ailleurs certainement qu'il y en a qui aujourd'hui en rêveraient ! [...]*

*En plus, le hasard des choses, il y avait un deuxième problème qui se posait. C'est qu'en créant une SEM, Chaban était obligé de renouveler les concessions, il ne faut pas l'oublier. Il a fallu faire signer par toutes les communes les concessions, puisqu'on changeait de mode juridique et d'administration. [...]*

*Donc, un des objectifs du directeur du développement, c'était certes de créer un service commercial dynamique avec un marketing digne de ce nom, avec une gestion client rationalisée, [...] donc si C. P. avait ça comme préoccupation, il avait aussi de contribuer au renouvellement des concessions. Et je pense, ça c'est un avis tout à fait personnel, même si j'ai des éléments qui étayaient mon avis, c'est qu'il était aussi là, il a eu son poste, compte tenu de son implication dans les milieux socialo-écolo. [...] Donc son rôle c'était aussi de contribuer par son image à faire signer les concessions par les maires socialistes. [...]*

*Donc c'est C. P. qui a créé la CFDT mais il a eu le feu vert de la mairie et moi quand je suis arrivé, c'était une donne déjà faite que j'avais à prendre en considération, même si elle m'arrangeait. [...] Donc je suis arrivé, la section syndicale CFDT était faite. Moi je l'ai prise en tant que telle, avec beaucoup de recul, parce qu'à part C. P., ceux qu'il y avait derrière, manifestement, on les a mis là pour faire nombre, mais ils n'avaient pas la carrure. [...] Ils se sont confrontés aux premières élections, je crois, en 93, et ils ont fait, je pense, 12%. La CFDT commençait à se former » (B. M., ancien DRHS).*

Dans les discours de ses promoteurs, qu'ils fussent représentants syndicaux ou décideurs, la création de la CFDT répondait à la volonté d'introduire le pluralisme syndical dans la négociation sociale. Comme l'écrit J. Saglio, ce pluralisme syndical « *s'explique plus par le fait qu'il convient d'entendre l'ensemble des points de vue susceptibles de représenter "l'intérêt général de la profession" que comme un moyen de renforcer le partenaire faible dans un marchandage délicat*<sup>620</sup> ». En outre, l'introduction d'un nouvel acteur dans le système des relations professionnelles qui se mettait en place aux lendemains du passage en SEM permettait également d'établir des contrepoids face à la puissance de la CGT, ce qui « *arrangeait* » la direction dans sa volonté de modernisation des structures de l'entreprise et de l'organisation du travail. Le courant réformiste n'avait cependant désormais plus lieu d'être au sein de la CGT, ce qui précipita la disparition du GNC qui devint rapidement une coquille vide d'adhérents davantage attirés par une nouvelle organisation syndicale qui mettait en avant des valeurs et « *un esprit d'ouverture et de progrès*<sup>621</sup> ».

---

<sup>620</sup> Saglio J., « Les relations professionnelles entre négociation et consultation », in Pouchet A. (sous la dir. de), *Sociologies du travail 40 ans après*, Paris, Elsevier, 2001, p. 237.

<sup>621</sup> Entretien avec C. C., ancien responsable syndical CFDT, aujourd'hui retraité.

## II. L'évolution des relations sociales à Gaz de Bordeaux

« Bien que personne ne songe à contester le fait que les relations professionnelles constituent un domaine du social particulièrement évolutif, les articles de bilan [...] traitant de ce champ [sont rares]. Faut-il en déduire que la perspective historique est difficile à manier pour les sociologues et que le changement est plutôt analysé dans l'instant que sur la moyenne ou longue période ?<sup>622</sup> » En proposant une analyse de l'évolution des relations sociales à Gaz de Bordeaux depuis 1991, nous répondons à l'invitation lancée par J. Saglio en ambitionnant d'analyser le(s) changement(s) survenu(s) en tenant ensemble perspective historique et point de vue sociologique.

Tandis que les relations professionnelles renvoient, selon une « définition minimale [...] au système de production des règles en matière d'emploi et de conditions de travail concernant les salariés<sup>623</sup> », l'approche proposée ici s'intéresse à l'ensemble des relations nouées entre organisations syndicales, salariés et dirigeants et qui recouvre aussi bien le travail syndical de défense des agents, les échanges informels entre représentants du personnel et agents ou membres de la direction, que les réunions officielles de négociation (Buscatto et Piotet, 2005). En outre, l'évolution des relations sociales à Gaz de Bordeaux ne saurait être la simple expression locale et stable d'un mode de régulation macrosocial dominant. L'enjeu des négociations ne se réduit donc pas à un ensemble d'intérêts en jeu, mais inclut également le système de production des règles ainsi que la répartition des pouvoirs entre les différentes catégories d'acteurs (Reynaud, 1987, 1990). C'est donc plus généralement à la question de l'évolution du « dialogue social », en tant que notion qui « recouvre toutes les formes d'échanges possibles entre la direction et les syndicats<sup>624</sup> », que nous consacrerons les analyses qui suivent.

Identifier les modes dominants de confrontation et de négociation entre les acteurs des relations professionnelles nécessite d'abord de revenir sur la notion de « dialogue social ». L'analyse de deux événements qui ont ponctué l'histoire récente de l'entreprise : le passage aux 35 heures et la proposition (rejetée) par voie référendaire de la mise en place d'horaires variables, permettra ensuite d'illustrer l'évolution du système des relations professionnelles dans l'entreprise.

### 1. Les scènes du dialogue social à Gaz de Bordeaux

#### **Bref historique de la notion de « dialogue social »<sup>625</sup>**

Le sens et le contenu du terme de « dialogue social » est éminemment incertain<sup>626</sup>. Sa référence tous azimuts en rend les contours flous et le contenu indéterminé<sup>627</sup>. Comme le relève J. Freyssinet, « le qualificatif de "social" et plus encore le terme "dialogue social" »

<sup>622</sup> Saglio J., « Les relations professionnelles entre négociation et consultation », *op. cit.*, p. 234.

<sup>623</sup> *Ibid.*, p. 244.

<sup>624</sup> Buscatto M., Piotet F., « Les relations sociales en entreprise : déchiffrer la « boîte noire », *op. cit.*, p. 353.

<sup>625</sup> Dans une perspective juridique, voir notamment à ce propos Monnier C., *Le dialogue social*, DEA Droit social et syndical, sous la direction du Professeur M.-A. Souriac, 2005, Université Paris-X Nanterre.

<sup>626</sup> Une analyse comparable pourrait par exemple être faite de l'expression de « mixité sociale » en matière d'urbanisme, de logement, de politique de la ville ou encore d'éducation.

<sup>627</sup> Voir par exemple à ce sujet Caire G., *L'Europe sociale : faits, problèmes, enjeux*, Paris, Masson, 1992 et Lenoir D., *L'Europe sociale*, Paris, La Découverte, 1994.

figurent au premier rang des concepts flous dont la polysémie est largement exploitée<sup>628</sup> ». Par analogie, l'usage du concept de « dialogue social » peut être rapproché de l'analyse que fait A. Supiot de celui de « déréglementation » et de « délégalisation » : il s'agirait de « notions à la mode issues du vocabulaire économique et politique qui doivent une part de leur succès à leur imprécision<sup>629</sup> ». Tout comme la notion de « développement durable », la notion de « dialogue social » est issue d'un « vocabulaire non juridique mais qui reflète l'air du temps<sup>630</sup> ». Comme le résume le quotidien économique *Les Échos* à propos de la notion de « développement durable », on pourrait dire par analogie en parlant du « dialogue social » que personne ne sait vraiment le définir mais que tout le monde se doit de le promouvoir<sup>631</sup>. Cette indétermination nécessite de s'intéresser à la genèse de cette notion.

L'expression est apparue en France au cours des années 1960. Elle semble avoir été employée pour la première fois à l'occasion de la grève des mineurs de 1963 par J. Delors, alors chef de service des affaires sociales au Commissariat Général au Plan et rapporteur de la mission de concertation en charge de la résolution du conflit<sup>632</sup>. G. Pompidou, alors Premier Ministre, a aussitôt repris l'expression en l'assimilant à une dynamique visant à apaiser les conflits sociaux au sein de l'entreprise par le développement de rencontres régulières entre partenaires sociaux. « *L'absence de concertation ou, tout le moins, le relais insuffisant d'informations sur la situation d'une entreprise ou d'un secteur d'emploi suggérerait la mise en œuvre d'un dialogue social. Celui-ci devait passer entre autres par une rencontre des partenaires sociaux, notamment syndicaux, de façon récurrente*<sup>633</sup> ».

Le 16 septembre 1969, J. Chaban-Delmas, jeune Premier Ministre dont le « conseiller social » est J. Delors, présente à l'Assemblée Nationale sa déclaration de politique générale, mieux connue comme son discours appelant de ses vœux une « nouvelle société ». Le « dialogue social » y est convoqué par opposition à l'État providence, la faiblesse du premier étant regretté et expliquant l'intervention trop fréquente du second : « *À un dialogue social véritable, se substitue ainsi trop souvent un appel à la providence de l'État, qui ne fait que renforcer encore son emprise sur la vie collective, tout en faisant peser un poids trop lourd sur l'économie tout entière*<sup>634</sup> ». Toutefois, J. Chaban-Delmas, dont la volonté de généralisation de la contractualisation est au cœur de son projet de « nouvelle société », doit se contenter de l'emploi du terme de « conversations », plutôt que de « dialogue », pour amener un patronat hostile à toute forme de « négociation » autour de la table de discussion<sup>635</sup>.

Malgré l'alternance politique de mai 1981, l'appel au dialogue social est repris par la gauche gouvernementale qui en fait un « aiguillon » de ses réformes. Ainsi le 13 mai 1982, J. Auroux, alors ministre du travail, dénonce à l'Assemblée nationale « *des années d'atrophie*

---

<sup>628</sup> Freyssinet, J., « Dialogue social et construction européenne », *Chronique internationale de l'IRES*, hors série, octobre 1998, p. 6 (téléchargeable sur <http://www.ires-fr.org/Chronique-Internationale-de-l-IRES,384>).

<sup>629</sup> Supiot, A., *Critique du droit du travail*, PUF, Paris, 2004, p. 188, mais aussi « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise en droit français », *Droit Social*, 1989, n° 3, p. 195.

<sup>630</sup> Lyon-Caen, G., « Pour une réforme enfin claire et imaginative du droit de la négociation collective », *op. cit.*, p. 355.

<sup>631</sup> *Les Échos*, Dossier Management : « Développement durable : les auditeurs flirtent avec le flou », 27/09/2005, p. 8.

<sup>632</sup> ENA, *Les nouveaux enjeux du dialogue social*, Direction des études de l'ENA, Promotion Romain Gary, groupe n° 1, 2003-2005.

<sup>633</sup> Beltran A., Le Beguec G. (sous la dir. de), *Action et pensée sociales chez Georges Pompidou*, Paris, PUF, 2004, p. 107.

<sup>634</sup> Chaban-Delmas J., extrait du compte-rendu intégral de l'Assemblée nationale du 16 septembre 1969.

<sup>635</sup> ENA, *op. cit.*.

*du dialogue social* » et appelle de ses vœux une « *rupture, non pas tant au niveau institutionnel que dans certains comportements fermés a priori à tout dialogue social* » en l'articulant à un projet « *en matière de relations sociales dans la vie économique et dans les entreprises en France* » qui vise à « *créer et renforcer le dialogue social, développer la négociation collective, réunifier la politique contractuelle*<sup>636</sup> ».

Mais c'est véritablement en 1985 que le « dialogue social » connaîtra sa consécration sous l'égide de J. Delors, alors Président de la Commission européenne. Bénéficiant de l'appui du Parlement européen, il parvient à imposer sa vision en menaçant le Conseil de bloquer le programme législatif du marché commun, en l'absence de contrepartie sociale qu'il n'envisage qu'au travers de l'instauration d'un dialogue social européen. Comme l'écrit le Groupe Thomas, « *il presse les partenaires sociaux de rejoindre le "parti des architectes" et leur propose d'imaginer, en commun, le moyen d'étendre à un au-delà du marché la cause de la construction européenne*<sup>637</sup> ». J. Delors va alors réussir à associer les « partenaires sociaux », c'est-à-dire les représentants syndicaux et patronaux européens, représentés par la Confédération européenne des syndicats (CES), l'Union des industries de la Communauté européenne (UNICE) et du Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP), à la mise en place du marché commun dans le cadre du « dialogue social ». Ce « moment Delors », comme l'appelle certains auteurs<sup>638</sup>, est plus connu sous le nom du processus de « Val Duchesse », du nom du lieu où se tint cette rencontre.

Ainsi consacré à l'échelle des instances communautaires, le « dialogue social » va alors être promu et encouragé à l'échelle nationale où ses promoteurs tant de gauche que de droite vont oeuvrer à sa transposition et à son implantation dans la culture de la négociation française et dans les comportements de ses protagonistes. Ainsi, M. Rocard, alors député des Yvelines, présentait ses vœux à la presse le 15 janvier 1987 en soulignant que « *sans dialogue social, nous risquons de voir la France acculée à la décomposition sociale [...]. Il faut renouer avec le dialogue social. Il faut restaurer l'autorité, la représentativité et la force de tous les partenaires sociaux*<sup>639</sup> ». Deux ans plus tard et désormais Premier Ministre, M. Rocard, devant un parterre de vingt-sept Présidents directeurs généraux, prône le « dialogue social » dans les entreprises publiques et insiste tout particulièrement sur « *la nécessité du dialogue social sous toutes ses formes : formation, qualification, participation, intéressement, etc.*<sup>640</sup> ».

Après le long conflit social de novembre - décembre 1995, J. Chirac, à l'occasion de ses premiers vœux présidentiels, déclarait : « *Voici l'année 1996. Qu'elle soit l'année du dialogue social !* », avant d'ajouter « *la concertation, la négociation sont plus que jamais nécessaires* » car « *nous devons réapprendre à nous parler et à nous écouter* ». Il rappelle alors les conditions nécessaires pour ce dialogue : « *un État ouvert et attentif, des syndicats forts, des organisations professionnelles actives et imaginatives, des associations*

---

<sup>636</sup> Auroux J., extrait du compte-rendu intégral de l'Assemblée nationale du 13 mai 1982.

<sup>637</sup> Groupe Thomas, « L'Europe du dialogue social et l'État. Quelles configurations stratégiques ? », *Le quatre pages*, n° 4, 2005 (téléchargeable sur : <http://www.plan.gouv.fr>).

<sup>638</sup> Didry C., Mias, A., *Le "moment Delors". Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*, PIE - Peter Lang, Bruxelles, 2005.

<sup>639</sup> Le Monde, 17 janvier 1987, p. 5.

<sup>640</sup> Le Monde, 19 juillet 1989, p. 23.

*vigoureuses*<sup>641</sup> ». L'année suivante, toujours à l'occasion des vœux présidentiels, J. Chirac déclare : « *Nous devons construire une société où l'on se parle. Une France apaisée, c'est une France qui dialogue. [...] Il n'y a pas de dialogue social sans respect de l'autre. [...] Mais il n'y a pas de vrai dialogue social sans culture de la responsabilité. Ne pas porter atteinte à l'intérêt général au nom d'intérêts particuliers. Ne pas tout attendre de l'État. Accepter le principe de la réforme à condition qu'elle soit juste et concertée. En France, chaque jour, des accords entre partenaires sociaux sont conclus qui font avancer les choses. Et j'y suis très attentif car le progrès social et la cohésion nationale en dépendent*<sup>642</sup> ».

Cette généralité vague donnée au dialogue social fait reconnaître aux organisations syndicales européennes elles-mêmes que « *le terme « dialogue social » doit être utilisé avec plus de précision et de clarté. Une distinction doit être établie entre un dialogue qui implique les partenaires sociaux sur une base "volontaire" et les dialogues qui interviennent entre les partenaires sociaux, la Commission et les États membres dans un contexte formel pour satisfaire à des exigences statutaires*<sup>643</sup> ». Avant d'ajouter : « *D'une part, les relations bipartites autonomes entre les partenaires sociaux avec les institutions tripartites, auxquelles les gouvernements participent, et, d'autre part, le rôle des informations, de la consultation et de la négociation, introduisent un élément de confusion sur la nature, les instruments et les objectifs du dialogue social. L'utilisation de l'expression dialogue social crée également une confusion dans la mesure où, bien qu'il présente une signification précise en tant que résultat du processus de Val Duchesse, il est appliqué à d'autres activités*<sup>644</sup> ».

De ces quelques contributions choisies, au-delà de la diversité et de l'imprécision qui entoure son usage, certains points communs structurant une représentation partagée de la notion de « dialogue social » peuvent être dégagés. Le dialogue social serait une rencontre à tous les niveaux de l'ensemble des partenaires sociaux dont l'autorité, la représentativité et la force doivent être restaurées. Ultimement, il serait le moyen de réapprendre à se parler et à s'écouter, dans le respect de l'autre, en pleine responsabilité. Retenons également que l'idée du monde du travail et du monde social en général qui traverse cette notion semble celle d'un monde pacifié au sein duquel les antagonismes entre groupes socioprofessionnels aux intérêts divergents auraient disparu. À ce propos, soulignons enfin que cette conception puise ses racines dans la « doctrine sociale » de l'Église et l'encyclique « *Rerum Novarum* » publiée en 1891 par le pape Léon XIII<sup>645</sup>. Comme le précise ce document : « *L'erreur capitale, dans la question présente, c'est de croire que les deux classes [riches et pauvres, supérieures et inférieures] sont ennemies-nées l'une de l'autre, comme si la nature avait armé les riches et les pauvres pour qu'ils se combattent mutuellement dans un duel obstiné. C'est là une affirmation à ce point déraisonnable et fausse que la vérité se trouve dans une doctrine absolument opposée. [...] Dans le corps humain, les membres malgré leur diversité s'adaptent merveilleusement l'un à l'autre, de façon à former un tout exactement proportionné et que l'on pourrait appeler symétrique. Ainsi, dans la société, les deux classes sont destinées par la nature à s'unir harmonieusement dans un parfait équilibre. Elles ont un impérieux*

<sup>641</sup> Le Monde, 6 janvier 1996, p. 6.

<sup>642</sup> Le Monde, 2 janvier 1997, p. 5.

<sup>643</sup> Rapport de synthèse des réponses à la Communication de la Commission « Le développement du dialogue social au niveau communautaire » du 18 septembre 1996, 1997, Com (96) 448, p. 1 (téléchargeable sur [http://www.ser.nl/\\_upload/databank\\_frans/f\\_1997\\_31.pdf](http://www.ser.nl/_upload/databank_frans/f_1997_31.pdf)).

<sup>644</sup> *Ibidem*, p. 5.

<sup>645</sup> Promoteur du « dialogue social » et grand artisan de son institutionnalisation au niveau des instances communautaires, J. Delors fut longtemps syndicaliste à la Confédération française de travailleurs chrétiens (CFTC) à laquelle il adhère dès 1945 lorsqu'il entame sa carrière à la Banque de France.

*besoin l'une de l'autre : il ne peut y avoir de capital sans travail, ni de travail sans capital. La concorde engendre l'ordre et la beauté. Au contraire, d'un conflit perpétuel il ne peut résulter que la confusion des luttes sauvages. [...] Elle [l'Église] propose un ensemble de préceptes plus complet, parce qu'elle ambitionne de resserrer l'union des deux classes jusqu'à les unir l'une à l'autre par les liens d'une véritable amitié ».*

Nous pensons pour notre part que la notion de « dialogue social » est intimement liée à l'édification du grand marché commun européen et vise la participation concertée de l'ensemble des partenaires sociaux au travail de réforme entrepris par les instances communautaires mais édicté, soutenu puis décliné nationalement dans chaque État membre. Ainsi, comme le résume lapidairement A. Dufresnes, « *au niveau communautaire, les notions utilisées sont “partenaires sociaux” (et non “interlocuteurs sociaux”) participant à ce que l'on nomme un “dialogue social” (et non à une “négociation collective”) sur un spectre de thèmes très large (et non spécifiquement sur les salaires ou le temps de travail)*<sup>646</sup> ».

### ***Lieux et espaces du dialogue social à Gaz de Bordeaux***

Malgré son changement de statut juridique, l'entreprise a conservé de son passé un ensemble d'instances statutaires de représentation du personnel dont les champs de compétence et les règles de fonctionnement sont légalement définis. Paritaires, ces instances représentatives du personnel (IRP) sont également compétentes en matières d'organisation du travail pour les Comités mixtes à la production<sup>647</sup> (CMP) et en matière de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement de promotion professionnelle, pour les Commissions secondaires du personnel<sup>648</sup>, dénommées Commissions paritaires (CP) à Gaz de Bordeaux. À ces deux instances, s'ajoutent les Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) issus des lois Auroux et obligatoires dans tous les établissements d'une certaine taille. Ces instances n'ont toutefois qu'un pouvoir consultatif.

*« Soyons clair, un CMP, un sous-CMP, on n'a aucun moyen, ce sont des organismes qui ne sont là que consultativement. On n'a aucun moyen de pression, comme une commission paritaire d'ailleurs. Il ne faut pas rêver, c'est une chambre d'enregistrement. Après on peut débattre ou ne pas débattre, si la direction décide que ce sera ça, c'est ça. Il ne faut pas se faire plus fort qu'on est »* (M. M., cadre informatique, ancien élu CGT).

*« Moi, je trouve qu'il y a une dégradation... Le CHSCT, c'est un organisme qui est maintenant moribond ! »* (Dr T. L., médecin du travail à GDB)

Du point de vue des représentants du personnel et des agents, ces instances paritaires sont aujourd'hui réduites à une fonction d'enregistrement. En outre, hormis les « CP » qui donnent systématiquement lieu à la diffusion d'un compte-rendu de la direction par messagerie interne et à la distribution sous forme de tract d'un compte-rendu syndical par les représentants du personnel CGT, les agents disent ne pas disposer d'informations concernant les deux autres instances. « *Je ne suis nullement informé, rien du tout* » déplore cet

---

<sup>646</sup> Dufresne A., *Le niveau sectoriel européen : dialogue social versus coordination des négociations collectives*, Projet européen « RESORE », 2004, p. 12, (téléchargeable sur <http://www.univ-nancy2.fr/ILSTEF/RESORE/>).

<sup>647</sup> Les attributions et règles de constitution des CMP sont définies à l'article 33 du statut national du personnel des industries électriques et gazières (IEG) : « *Pour étudier et présenter toutes les suggestions visant à améliorer le rendement du travail, ainsi que les conditions de fonctionnement des services et à réaliser des économies de tous ordres. Il est institué des comités mixtes à la production dans le cadre de chaque service et exploitation* ».

<sup>648</sup> Dont les attributions et les règles fixant sa composition sont définies à l'article 3 paragraphe 3 du statut national du personnel des IEG.

informaticien. La perception de ces instances n'est en outre pas meilleure de la part des représentants de la direction. Ces derniers les perçoivent en effet d'abord comme une contrainte statutaire et déplorent, sur la période récente, un déplacement de la conflictualité sociale en leur sein.

*« Il y a un certain nombre d'instances, par exemple, qui mériteraient de mieux fonctionner et pour mieux fonctionner, il faudrait effectivement que chacun reste dans son rôle. Je pense notamment au CHSCT qui doit être une instance de discussion, d'échange, en dehors de tout enjeu « politique ». Aujourd'hui, on a du mal, en fonction des personnes qui sont désignées pour participer à ces instances, à faire fonctionner ce CHSCT comme on le voudrait. Mais on a engagé une réflexion là-dessus et on espère pouvoir améliorer les choses à moyen terme.*

*On est dans un environnement, dans un statut où les syndicats ont un rôle, je dirais quasiment institutionnel. Ils sont un passage obligé donc il faut composer avec. Il faut les respecter dans leur mission et dans le rôle qui est le leur institutionnellement » (D. G., directeur des services techniques).*

Ce directeur fait ici référence à l'héritage des dispositions statutaires de la branche des industries électriques et gazières que M. Wiewiorka et S. Trinh ont appelé « le modèle EDF ». Dans leur ouvrage éponyme, les auteurs dégagent deux dimensions du modèle fondateur de cet établissement public créé en 1946 : « *Le nouvel établissement doit permettre d'accélérer la reconstruction du pays de façon rationnelle et socialement juste*<sup>649</sup> ». Comme le résumait F. De Coninck et G. Jeannot, « *soit d'un côté une logique de rationalisation de la reconstruction du pays et de l'autre côté un modèle social d'intégration des agents de ces entreprises*<sup>650</sup> ». Dès l'origine et à travers la participation des élus du personnel à ces instances paritaires, les agents se sont donc vus octroyer un rôle institutionnellement reconnu dans le fonctionnement de l'entreprise.

Et même si ces instances sont critiquées par les acteurs, leur accès constitue un enjeu majeur pour les organisations syndicales. À échéance régulière, un vote de l'ensemble du personnel statutaire détermine en effet le nombre de sièges attribués pour chaque organisme paritaire aux deux organisations syndicales présentes dans l'entreprise. Au cours de la période étudiée, la répartition des voix est restée dans des proportions stables : la CGT recueillant les quatre cinquièmes des votes et la CFDT, un cinquième. Les élections professionnelles, qui scandent la vie sociale de l'entreprise, fournissent donc une cartographie des forces syndicales en présence mais déterminent également les ressources et moyens sur lesquels chaque organisation syndicale pourra compter pour son fonctionnement quotidien entre deux scrutins. Elles orientent enfin les actions de l'ensemble des acteurs présents dans l'entreprise.

*« Il y a deux poids deux mesures parce qu'il y a deux poids deux mesures. Tu as un syndicat qui fait 76% et l'autre qui ne fait que 20%. Donc c'est obligé qu'ils [la direction] fassent deux poids deux mesures. Et ce n'est même pas les deux poids deux mesures qui me gênent, ce qui me gêne, c'est qu'ils s'en moquent royalement de la CFDT ! » (J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT)*

---

<sup>649</sup> Wiewiorka M., Trinh S., *Le modèle EDF : Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1989, cité par De Coninck F., Jeannot G., « L'éclatement de l'identité "publique" des agents des entreprises publiques en France », communication au colloque « European Group of Public Administration », Ljubljana, 2004, (téléchargeable sur : <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/DeConinck&Jeannot.pdf>), p. 4.

<sup>650</sup> De Coninck F., Jeannot G., *op. cit.*, p. 4.

Circonscrire le « dialogue social » à Gaz de Bordeaux aux seules instances paritaires serait toutefois faux. Les termes de l'échange entre représentants syndicaux et de la direction excèdent en effet les lieux formels et institutionnels hérités du passé, qui continuent néanmoins de jouer un rôle structurant dans l'organisation des relations sociales. Il existe donc d'autres lieux et moments lors desquels se déploie et se donne à voir le dialogue social dans l'entreprise. Les échanges entre représentants du personnel et membres de la direction peuvent, en effet, prendre des formes variées : réunion institutionnelle, demande d'audience, ouverture d'une négociation, discussions sur des cas individuels, échanges d'information sur les évolutions des salariés ou de l'entreprise, rencontres informelles « de couloir »... L'éventail des formes possibles de relations entre dirigeants et représentants syndicaux est donc large, à tel point que les négociations institutionnelles sont encadrées par de nombreuses rencontres qui précèdent sa mise en œuvre, accompagnent sa réalisation et influent sur son déroulement (Buscatto et Piotet, 2005).

À la différence d'autres entreprises ou groupes, et malgré une volonté affichée de dialogue et d'ouverture, la direction de Gaz de Bordeaux n'a pas proposé de nouvelles instances susceptibles de donner corps et vie au « dialogue social » dans l'entreprise. Aucun accord n'a par exemple été signé avec les organisations syndicales sur ce sujet en particulier (malgré une proposition du syndicat minoritaire qui est restée lettre morte). Aucun dispositif spécifique traduisant une volonté effective de réformer les termes de l'échange entre direction et organisations syndicales n'a par ailleurs été mis en place, qu'il s'agisse d'un « observatoire sur le climat social » ou encore d'une « commission de dialogue social » comme ce fut par exemple le cas à La Poste dès les années 1990. Les relations sociales dans l'entreprise sont restées encadrées par des dispositifs contractuels conclus aux lendemains du changement de statut juridique qui réglementaient les conditions d'exercice de l'activité syndicale.

Avant d'examiner plus en détail l'évolution des modes dominants de relations entre direction et organisations syndicales à Gaz de Bordeaux à partir du passage en SEM, il devient possible de mieux préciser la notion de « dialogue social » à l'issue des développements précédents. Le « dialogue » peut être génériquement défini comme un « *entretien entre deux personnes*<sup>651</sup> ». Dans l'ordre des rapports collectifs, il peut être appréhendé comme « *contact et discussion entre deux parties à la recherche d'un accord, d'un compromis*<sup>652</sup> ». Le terme de « social », renvoyant au « *socius* » latin en compagnie duquel on cheminait, est, quant à lui, l'objet d'usages souvent extensifs. Considérons simplement ici comme relevant du « social » ce qui est « *relatif aux rapports entre les classes de la société*<sup>653</sup> » et plus particulièrement, ce « *qui concerne les conditions matérielles des travailleurs (généralement en vue de leur amélioration)*<sup>654</sup> ». Le dialogue social peut donc être appréhendé comme une toute forme d'échange entre les différents groupes et classes d'une société donnée visant à trouver un terrain d'entente sur l'amélioration des conditions de vie, en particulier matérielles, des membres de cette société. Nous retrouvons ici la définition proposée par M. Buscatto et F. Piotet : « *Dans un premier sens, la notion définit donc les acteurs impliqués et désigne des formes très variées de relations qui intègrent et dépassent celles imposées par un cadre institutionnel statutaire. Dans un second sens, la notion vise à définir un champ : « le social », dont le périmètre est un enjeu éminemment conflictuel et*

---

<sup>651</sup> Le Petit Robert, 1996, p. 637.

<sup>652</sup> *Ibidem*.

<sup>653</sup> Le Petit Robert, 1996, p. 2100.

<sup>654</sup> *Ibidem*.



renvoie à un débat plus vaste né, dans les termes qui nous intéressent ici, avec la société industrielle (Fournier et Questiaux, 1976)<sup>655</sup> ».

La question du « champ » d'application du « dialogue social » restera au centre des préoccupations des acteurs tout au long de la période étudiée. En effet, tandis que les organisations syndicales ont cherché à l'étendre en faisant de ses limites un objet de négociation, les représentants de la direction se sont efforcés, quant à eux, de circonscrire un « domaine réservé » de « compétence propre », en n'utilisant le « dialogue social » que pour l'accompagnement social des décisions de modernisations de l'organisation soumise à la pression de logiques gestionnaires (De Gaulejac, 2005). La direction a ainsi gardé – et même renforcé – la main sur ce qu'elle proposait à la discussion depuis le passage en SEM. Dans le même temps, et notamment à la faveur d'un changement d'équipe à la tête des deux organisations syndicales, ces dernières se sont radicalisées en mettant en avant la perte de confiance dans l'autre partie devenue peu fiable.

## 2. D'un système de « donnant – donnant » au « combat des chefs »

### *Les termes et les enjeux de l'échange au sortir du conflit de 1991*

Jusqu'au changement de statut juridique de l'entreprise, une socialisation organisationnelle partagée par l'ensemble du personnel de l'entreprise, encadrement compris, déterminait un « esprit maison » et une « ambiance familiale » qui conditionnaient à leur tour les relations sociales. Les recrutements étaient contrôlés par l'organisation syndicale qui garantissait ensuite aux agents une progression de carrière à l'ancienneté, lente mais régulière.

*« Tous mes collègues du GNC, du bureau général, de la section cadre, on avait le même esprit. Et le chef du personnel, il avait aussi un bon esprit. [...] C'est toujours cette histoire de solidarité et ça je pense que ça vient du fait qu'on a été formés sur place, dans l'entreprise, et à l'époque, même tous les cadres. [...] C'était stable, on avait des espérances, on avait des patrons qu'on connaissait bien et on savait ce qu'ils étaient, on savait à qui s'adresser. Ce n'était pas les pions qui sont distribués sur un échiquier comme maintenant » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité).*

Les différends entre représentants du personnel et dirigeants se réglèrent alors en tête-à-tête et les relations étaient basées sur le respect de la « parole vraie ». Il y avait un accord sur la façon de jouer les désaccords.

*« Un jour, on rentre dans le bureau de P. F. [le dernier Directeur général de la Régie] qui était directeur à l'époque, son immense bureau. Habituellement il venait vers nous nous serrer la main. Au moment de lui serrer la main, comme j'étais toujours le premier, il me dit : « je ne serre pas la main aux hypocrites ! » Il faut vous dire que la réunion a été très écourtée parce que quand j'ai levé le siège, tout le monde a suivi ! J'arrive dans mon bureau, j'étais en pétard ! Je l'appelle. Je descends, je vais dans son bureau et je dis : « qu'est-ce qu'il vous a pris ? Je n'aime pas que l'on me traite d'hypocrite ! Je n'ai jamais été hypocrite ! » Il me dit : « mais ce n'était pas pour vous, mais dans la délégation, il y avait des gens qui étaient hypocrites et je n'aime pas ça » Je lui dis : « vous auriez dû annoncer la couleur. Ne me refaites jamais un truc comme ça ! » Il y avait dès fois où il fallait mettre les choses au point ! » (E. L., responsable syndical CGT-GNC retraité)*

---

<sup>655</sup> Buscatto M., Piotet F., *op. cit.*, p. 354.

Mais bien que les rapports entre direction et organisations syndicales aient été placés sous le sceau de la politesse, de la cordialité et de la franchise, ils n'en étaient pas pour autant réglementés. Telle fut la situation que découvrit l'ancien DRHS lorsqu'il prit ses fonctions à peine le changement de statut juridique de l'entreprise effectué. C'est pourquoi il s'employa alors immédiatement, en qualité de directeur des ressources humaines et *des relations sociales*<sup>656</sup>, à baliser le champ de ces dernières en profitant de la nouvelle donne syndicale consécutive à la création d'une section syndicale CFDT dans l'entreprise.

*« C'est vrai que ça [la création de la CFDT] a permis d'ouvrir les débats d'une manière différente. Les deux dossiers qui ont été prioritaires, c'est le droit syndical [et le système d'information RH]. Parce qu'il faut quand même savoir, ça aussi ça fera partie des actifs, c'est qu'on ne savait plus où on en était ! [...] Il n'y avait pas de système d'information, il y avait les faux permanents, au moins deux personnes que j'ai découvertes sur les fiches de paye et que je n'avais jamais vues au bout d'un an dans l'entreprise de Gaz de Bordeaux parce qu'ils travaillaient pour le parti communiste et pour les associations syndicales du parti communiste. [...] Il n'y avait pas de collectes, on ne savait pas combien il y avait d'heures de détachement. Les listes d'homologie<sup>657</sup>, c'est moi qui les ai mises en place en 92. D'ailleurs G. M.-J. n'avait pas compris exactement ce que c'était. Il n'en voulait pas. [...] Parce qu'avant, il n'y avait pas de listes d'homologie. Ça se faisait à la tête du client, comme dans un syndicat unique, dans un dialogue entre le secrétaire général et le directeur général. Puis le directeur général lâchait. Certainement que s'il lâchait un reclassement d'un délégué syndical, c'est qu'il avait obtenu une contrepartie... [...] Il n'y avait pas de collecte, les liasses absence, quand ils se détachent, etc... Ça date de 92.*

*Donc il y a eu une démarche très large. Il n'y a pas eu que la création de la CFDT. Il y a eu la mise en place d'un consensus, d'un protocole sur l'exercice de l'activité syndicale. Ça ne s'est pas fait comme ça : on a convenu qu'il y a des gens qui avaient ça, on a convenu qu'il y avait des gens qui avaient des détachements pour faire des secrétariats, on a convenu qu'il y avait des crédits de temps bénévole et puis on a travaillé là-dessus et on est toujours sur ces systèmes là. À l'époque il n'y avait rien ! » (B. M., ancien DRHS)*

Du point de vue des représentants du personnel, en revanche, c'est grâce à la pression constante qu'ils avaient su maintenir tout au long du conflit contre le changement de statut juridique de la Régie que la direction s'est retrouvée contrainte de négocier. « *Donc G. M.-J. est arrivé. Il y avait un très très fort rapport de forces en faveur du syndicat et qui était contre la direction. Enfin toutes les péripéties, tu as dû en entendre parler : son bureau à la mairie... On a exploité le truc !*<sup>658</sup> » Loin d'être une concession patronale, obtenir l'application des dispositions statutaires en matière d'encadrement de l'activité syndicale dans l'entreprise était

---

<sup>656</sup> N'oublions pas que B. M. a fait toute sa carrière professionnelle dans les Industries électriques et gazières. Recruté en mai 1973 en tant que « jeune cadre » d'EDF au centre d'Auxerre, c'est en juillet 1991 qu'il est recruté en qualité de Directeur des ressources humaines de Gaz de Bordeaux. Et c'est à sa demande qu'est ajouté à son titre de directeur le champ « *des relations sociales* », signant ainsi sa socialisation à la « culture professionnelle » d'EDF. Comme l'écrivent M. Wieviorka et S. Trinh : « *Du côté de l'organisation, dès le début des années quatre-vingt, l'équipe de direction avait été rajeunie et les attributions de la direction du personnel élargies. Ne s'occupant plus seulement de gérer le personnel, cette direction devait désormais prendre en charge les « relations sociales », in Wieviorka M. Trinh S., op. cit., p. 210-211.*

<sup>657</sup> Définie par la « pers. 245 » (disposition réglementaire qui s'applique à l'ensemble de la branche des industries électriques et gazières) et par la note du 2 août 1968, la « liste d'homologie » régit le parcours professionnel des militants syndicaux « détachés » à leur fonction élective plus de 50% de leur temps de travail. Permettant de suivre le déroulement de carrière moyen d'une dizaine d'agents de situation professionnelle comparable à celle du militant avant son « détachement », cette liste détermine la progression de carrière de ce dernier. Sa composition recouvre donc un enjeu stratégique évident.

<sup>658</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité.

en effet d'abord pour les représentants élus une garantie et une protection contre la menace de l'arbitraire patronal.

« - Avant, avec P. F. [le dernier Directeur général de la Régie], les listes d'homologues, il n'y avait que le secrétaire général et le président de la CCAS.

- Et qui l'a étendu ?

- C'est nous qui l'avons étendu du temps de G. M.-J.. À l'ensemble des détachés ou à tous ceux qui avaient plus de 50% de détachement, il y a un accord. C'est comme ça que ça a été fait, parce qu'avant c'était toujours refusé ! » (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité)

Au-delà de la querelle relative à l'attribution du mérite de la négociation des listes d'homologies des permanents syndicaux, l'épisode illustre la conception de l'activité syndicale et l'état d'esprit de l'équipe à la tête de la CGT au tournant des années 90. Comme l'énonce cet ancien responsable syndical, la négociation syndicale telle qu'il la conçoit rentre dans un système de « donnant – donnant » avec la direction et s'appuie avant tout sur le rapport de force qui en détermine les pertes subies ainsi que les bénéficiaires retirés.

« Tant qu'on a eu une forte adhésion du personnel, on a fait juter ce qu'on pouvait faire juter en termes d'activités, en termes de classifications, en termes du rôle du syndicat. [...] Tu sais, quand tu négocies, il y a toujours du donnant-donnant. Ce n'est pas, je gagne à 100% et tu perds à 100%. C'est toujours un moyen terme entre deux positions. Si tu as le rapport de forces, tu es avantagé, si tu n'as pas le rapport de forces, tu déroutilles. Ce n'est pas plus compliqué que ça, la négociation syndicale ! » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)

L'enjeu, qui se décline en réalité en une série d'enjeux, pour les représentants du personnel est donc d'avoir le rapport de force en leur faveur. Le favoriser relève alors d'un travail militant que nous aborderons en détail plus loin. Signalons simplement ici qu'il se déployait principalement dans trois directions et recouvrait une triple fonction. Il créait tout d'abord les conditions d'une socialisation professionnelle partagée (notamment à travers l'organisation rituelle d'événements qui scandaient la vie syndicale telle que la « remise des cartes », véritable célébration collective). Il visait ensuite à contrôler et à discipliniser les collectifs de travail (en n'hésitant pas à rappeler les agents à leurs devoirs professionnels mais aussi en canalisant, sélectionnant et traduisant les protestations individuelles). Il recouvrait enfin un rôle idéologique en opérant une montée en généralité des revendications exprimées en les inscrivant dans une grille de représentation et d'explication du monde social de matrice communiste. Si ce travail militant répondait aux intérêts de l'organisation syndicale (et de ses représentants), il n'en présentait pas moins autant d'avantages pour la direction qui pouvait ainsi compter sur un « corps social » soudé, discipliné et orienté vers l'effort de production et disposer d'un interlocuteur clairement identifié à la rhétorique prévisible. Comme l'écrit J.-E. Ray en commentant le modèle fondateur de l'industrie taylorienne sur lequel s'est construit le droit du travail : « les syndicats désiraient du collectif, sans lequel il ne peut y avoir de syndicat. L'employeur voulait de la discipline<sup>659</sup> ».

À partir des lendemains du changement de statut juridique de l'entreprise, l'enjeu pour la nouvelle direction était de son côté de discipliniser les collectifs de travail, de faire accepter les nouvelles contraintes productives et de favoriser la participation des agents.

---

<sup>659</sup> Ray J.-E., *op. cit.*, p. 49.

Compte tenu du poids renforcé de l'organisation syndicale au sortir du conflit, la direction a alors cherché à contrôler son activité ainsi que celle de ses représentants. Elle a alors déployé des stratégies visant tantôt à favoriser leur intégration et leur participation au jeu institutionnel reconnu statutairement, tantôt à limiter et à encadrer plus restrictivement leur activité afin notamment d'en contenir les formes contestataires.

La mise en place des « listes d'homologies » au bénéfice des permanents syndicaux répondait ainsi à de telles préoccupations comme ne s'y trompe pas cet ancien responsable syndical qui en bénéficia alors immédiatement : « G. M.-J., ça a été quelqu'un de fort habile. Il a commencé à arroser, il a reclassé des gens, y compris les militants syndicaux puisque c'est lui qui a fait les listes d'homologies<sup>660</sup> ». De même, la réglementation de l'activité syndicale permettait à la direction d'exercer un contrôle sur les faits et gestes des permanents. Afin de renforcer son exercice et tout en devant composer avec le statut de « salarié protégé » reconnu aux représentants du personnel par le droit du travail, la direction chercha tantôt à étendre et à multiplier les protocoles d'accords sur l'activité syndicale, tantôt à laisser perdurer un existant non réglementé en jouant par exemple de l'existence des « activités sociales » gérées par l'organisation syndicale majoritaire au sein des IEG.

*« Je savais que le droit social allait être revu puisque ça fait plus de dix ans qu'on dit qu'on va le faire, et maintenant on y est en plein ! Donc je n'ai jamais signé de protocole avec la CCAS parce qu'il y avait une confusion entre, nous on le savait, les spécialistes d'EDF, le régime de sécurité sociale, la loi de 46 et la partie activités sociales au titre des prérogatives du comité d'entreprise. Et au niveau des détachements, il y a une confusion. [...] On savait très bien que les correspondants, les détachés SLV<sup>661</sup> étaient dans l'illégalité. D'ailleurs, on a eu les premières réunions avec Monsieur L. [le directeur d'alors] à EDF en 94-95. Mais L., pour des raisons qui étaient les siennes et qui sont tout à fait légitimes, parce qu'il faut savoir qu'EDF Mérignac avait au plan national d'EDF, moi je le savais, le plus mauvais chiffre, le plus fort taux de détachement. C'est-à-dire qu'ils ne géraient rien. C'est très girondin, ils avaient les détachements les plus importants ! À EDF, on avait quand même, centre par centre, unité par unité, on savait où passait le temps. On ne le maîtrisait pas, mais on savait combien on y passait. On savait au moins l'ampleur du déficit. Tandis qu'à Gaz de Bordeaux, on ne savait même pas l'ampleur du déficit ! Donc lui, comme il était dans une obligation de cadrer tout ça, de le réduire, il a cédé à la tentation que lui a offerte le président [de la CCAS], de dire : « je réduis, mais on le met dans un protocole ». Parce que l'inconvénient du protocole, c'est que ça fige la situation.*

*Tu as négocié huit milliards à un moment donné, tu as acté que tu as négocié huit milliards, si tu as laissé filer huit milliards, tu laisses filer huit milliards et tu dis : « moi je n'ai rien signé, je n'ai pas dit que j'étais d'accord, j'ai subi, je reprends mes billes. Un contrat, c'est un contrat ». Moi, j'ai dit : « je ne suis pas dans la même situation, je ne signe pas de protocole ». Il n'y a toujours pas de protocole. G. M. -J., à un moment donné, voulait [signer un protocole], pour des raisons de stratégie visant à se servir de la CCAS pour essayer de normaliser les relations avec*

---

<sup>660</sup> Entretien avec C. R.-J., responsable syndical CGT retraité.

<sup>661</sup> Le statut national des personnels des industries électriques et gazières (IEG) instaure un régime particulier de sécurité sociale. Il crée à cet effet une caisse mutuelle complémentaire et d'action sociale (CMCAS) qui remplit un double rôle de section locale de sécurité sociale et de mutuelle. Les correspondants des sections locales de vote (SLV), implantées au cœur même des exploitations et des services d'EDF et de GDF, et plus généralement des IEG, sont des élus qui assurent le lien entre la CMCAS et le personnel : ils ont une fonction d'accueil, fournissent tous les renseignements pratiques, diffusent les informations en provenance de la CMCAS, reçoivent, transmettent et suivent les dossiers de chaque agent.

*la CGT, ce qui n'était pas forcément la meilleure manœuvre parce que la CGT ne mélange pas ce genre de problèmes » (B. M., ancien DRHS).*

La volonté de la direction d'impliquer davantage le personnel dans l'entreprise prit enfin la forme d'un projet d'actionnariat salarié au moment de la constitution du capital social de la nouvelle société. En raison de l'opposition idéologique de l'organisation syndicale majoritaire, les 16% du capital de l'entreprise initialement prévus à cet effet furent cependant proposés à GDF qui, en les acceptant, fit alors son entrée au sein du Conseil d'administration de la société.

*« J'ai donc fait appel à Montenay, c'est-à-dire à Dalkia, Véolia et GDF, qui, au départ, n'était pas prévu, car j'avais voulu laisser les 16% restant aux salariés, mais en raison de l'opposition dogmatique de monsieur G. J. [alors secrétaire du CMP] qui ne pouvait accepter de voir les travailleurs devenir capitalistes et se faire piéger... [le projet n'aboutit pas] » (G. M.-J., ancien DG)*

L'ancien secrétaire général de la CGT revient à son tour sur l'épisode et justifie le refus de l'organisation syndicale, qu'il dirigeait alors, de participer de ce qu'il nomme « *un capitalisme social* ». Cet ancien responsable revendique une approche syndicale pragmatique visant avant tout à « *recupérer* » une partie des richesses collectivement produites au profit des agents, ce qui nuance l'image de « *dogmatisme* » accolée par l'ancien DG à cette organisation. C'est ainsi que les représentants du personnel ont décidé de participer au Conseil d'administration de la société, mais plus encore de signer des accords intéressant directement les agents aux performances économiques de l'entreprise, au risque d'entrer en contradiction avec les finalités alternatives défendues par ailleurs comme le leur ont fait alors remarquer les instances fédérales de la CGT.

*« Après, on est rentré au conseil d'administration, ce qui, à mon avis, est une bonne chose. Il fallait y aller. Pendant un temps, on m'a dit : « peut-être que si vous aviez été jusqu'au bout, on vous aurait donné une part au personnel... » Tu sais c'était la grande mode. [...] Et après, je leur ai dit : « à moi, l'histoire du capitalisme social, on ne me le fera pas ! » On m'a fait comprendre dans la sphère de la direction que j'aurais pu aller jusque-là, j'aurais pu exiger d'être un des actionnaires minoritaires. Mais après tu es obligé de te taire. Tu ne peux plus revendiquer, tu es dedans ! Par contre, j'ai exigé à ce qu'on soit au conseil d'administration. On y a été, à titre consultatif et le premier conseil d'administration où j'ai été, on a voulu m'empêcher de parler. J'étais avec G. J. et là, on leur a claqué la gueule, G. J. en particulier ! Je peux te dire qu'ils ne nous ont jamais plus interdit de parler, jamais plus ! [...]*

*Et en fait, ç'aurait été une bêtise d'accepter si ça m'avait été proposé, parce que j'ai toujours demandé des primes à la fin [de l'année], j'ai toujours demandé de l'argent, plus que l'intéressement, plus que la participation. J'ai toujours su que si j'avais été dans les 16%, je n'aurais rien pu demander. J'ai toujours demandé à ce que soit redonné au personnel au moins l'équivalent de ce qui était donné aux actionnaires. Parfois ça a été énorme ! [...]*

*Je me suis pris une ravalée à la fédération, moi, pour l'intéressement ! J'ai dit : « Voilà, les gars, ça c'est l'exemple même de la théorie et de la pratique ! Je vais vous dire un truc, moi, je suis en capacité de réunir tous les mecs, ils avaient touché le premier intéressement, 4 000 ou 5 000 balles, à l'époque, moi, je vous réunis les mecs et vous leur demandez qu'ils vous rendent le chèque à vous, puisque vous êtes si forts ! » Je leur ai dit ma conception du syndicalisme, c'est de récupérer une partie des richesses pour la distribuer aux salariés. Qu'ils me le donnent sous forme d'intéressement, je le prends et ça ne va pas me faire taire pour dire que les salaires sont insuffisants, au contraire ! [...]*

*Tant pis, parce que quand même, l'argent rentrait dans la poche des prolos ! Le mec qui avait ramé toute l'année parce que les salaires sont insuffisants et qui prenait une prime d'intéressement ou une prime autre que l'intéressement comme celle que je te disais de 4 ou 5 000 balles, il devait passer un meilleur Noël que s'il ne l'avait pas eue ! Dès fois, c'est peut-être très bête ce que je te dis, mais parfois je m'arrêtais à ça tout simplement et je ne pense pas qu'on m'ait jamais donné tort là-dessus ! Alors, sur les grands principes, je n'ai jamais pensé qu'un prolo pouvait faire un capitaliste, moi. Et je ne le pense toujours pas ! C'est ce que je te disais dans les trois premières minutes où je t'ai vu : « Le problème aujourd'hui de la France, c'est la répartition des richesses, point final ! » Ça a toujours été le même ! » (N. P., ancien secrétaire général CGT, aujourd'hui retraité).*

Sitôt la transformation du statut juridique de l'entreprise effectif, la direction a entamé la modernisation des structures de l'entreprise et de l'organisation du travail. Venant de conduire et d'organier le mouvement de contestation contre le passage en SEM, la CGT cherchait alors à s'affirmer dans un rôle d'agent négociateur. Désormais concurrencée par l'arrivée d'une autre organisation syndicale, elle devait se positionner comme un agent de régulation économique incontournable dans l'entreprise pour ne pas être marginalisée. Son action a alors consisté à subtilement doser contestation idéologique et participation institutionnelle en mettant en avant une rationalité instrumentale orientée en fonction des fins. Il lui fallait en effet maintenir son implantation parmi le personnel tout en faisant preuve de pragmatisme dans ses relations avec la direction. Un échange politique s'est alors mis en place entre les deux principaux acteurs collectifs du dialogue social à Gaz de Bordeaux. En participant à la négociation, l'organisation syndicale majoritaire se voyait reconnaître la possibilité d'être considérée dans le jeu politique de gestion de l'entreprise ; en contrepartie, elle devait reconnaître la légitimité du « patron ».

### ***La négociation autour du passage aux 35 heures : un « tournant »***

Tandis qu'un nouveau système d'organisation du travail se mettait en place dès les lendemains du passage en SEM en se superposant et en se combinant avec celui hérité de la régie, l'organisation syndicale majoritaire s'est immédiatement impliquée dans la question de la réorganisation du travail. Lors de la mise en place du « bloc gazier », par exemple, et comme nous avons pu le voir, elle a notamment produit une proposition alternative de réorganisation des services techniques à l'issue d'un processus participatif. Plus généralement, elle a cherché à minorer les effets des logiques gestionnaires qui se développaient au moment où le client était mis au centre de l'organisation en développant ses thèmes principaux de revendication et de négociation : l'emploi et le service public. En s'appuyant d'abord sur le rapport de force interne, la CGT parvint ainsi à sauvegarder l'essentiel des intérêts du personnel statutaire. « À Gaz de Bordeaux, ça agaçait d'écouter la CGT, mais on était obligé de faire plus que de l'écouter, on était obligé de l'entendre ! » se souvient N. P., ancien secrétaire général de la CGT. La réduction du temps de travail était alors l'un des thèmes revendicatifs des organisations syndicales. Tandis que ces dernières l'envisageaient comme un moyen de créer de l'emploi en période de chômage de masse, les employeurs l'abordaient comme un levier de réorganisation interne des activités permettant d'améliorer l'efficacité générale de l'organisation.

À l'issue du mouvement social national de novembre – décembre 95 auquel les gaziers bordelais prirent activement part, Gaz de Bordeaux fut la première entreprise française à

mettre en place les 35 heures. Tandis qu'Alain Juppé, cumulant alors les fonctions de Premier Ministre et de Maire de Bordeaux, réussissait ainsi à améliorer une image particulièrement écornée au sortir du plus important conflit social français depuis Mai 68, la direction se félicitait, quant à elle, d'avoir conclu un accord sur la réduction du temps de travail avec les organisations syndicales CGT et CFDT. Tout en ayant été dénommé « accord de progrès social », « *la réduction du temps de travail a été un moyen pour la mise en œuvre d'un aménagement du temps de travail et non sa cause* » car, poursuit l'ancien directeur général, « *l'objectif premier était bel et bien d'augmenter l'amplitude et de réorganiser les services*<sup>662</sup> ». Par cet accord qui octroyait un troisième jour de repos hebdomadaire, la CGT parvenait de son côté à sortir « *honorablement* » du conflit. En effet, bien que les « 35 heures » soient « *tombées comme ça*<sup>663</sup> », la majorité des agents a alors d'abord approuvé le fait de « *pouvoir rester un jour de plus à la maison* » ainsi que la création prévue de trente et un emplois statutaires supplémentaires.

Au-delà du contenu de l'accord dont nous avons ailleurs présenté les grandes lignes<sup>664</sup>, l'important de l'affaire réside ici tant dans sa préparation que dans ses conséquences. Rétrospectivement, elle permet de jeter un autre regard sur l'évolution de la nature des échanges qui liaient l'organisation syndicale, et plus particulièrement certains de ses représentants, et la direction, notamment son plus haut représentant. Car, de l'aveu même du principal artisan de l'accord quelques mois après son départ anticipé de Gaz de Bordeaux survenu en 2006 : « *les 35 heures, si on les avait faites avec le contexte actuel, on ne les aurait jamais faites ! Et Dieu sait si c'est quand même exemplaire ! Gaz de Bordeaux, c'est la première boîte de France à avoir fait les 35 heures dans ces conditions-là. Et les autres, ils peuvent toujours glander ! C'est que l'histoire de Gaz de Bordeaux, c'est ça !* »

Tant en raison du moment où il a été négocié que par les enjeux qui traversent alors la CGT, l'accord conclu à Gaz de Bordeaux sur le passage aux 35 heures hebdomadaires marque un « tournant » dans l'histoire récente de l'entreprise. Conduite au niveau de l'entreprise, la négociation de la réduction du temps de travail s'inscrit d'abord dans un processus plus général de décentralisation de la négociation collective amorcé avec les lois dites Auroux de 1982. Ce passage du « général » au « particulier », souvent analysé comme un déplacement notable des équilibres au sein du système français des relations professionnelles (Linhart, Linhart et Malan, 1998 ; Saglio, 2001), se déroule en outre au moment même où s'imposent par la voie communautaire de nouvelles règles déréglementant le marché de l'énergie. L'ensemble de ces transformations obligent alors l'organisation syndicale majoritaire à faire des choix qui vont déterminer sa nature et son identité au moment même où elle se trouve confrontée au renouvellement de certains de ses plus importants responsables qui assumaient des fonctions électives depuis les années 1960. Peu de temps avant la mise en place des 35 heures dans l'entreprise, sont en effet partis en inactivité de service tant le secrétaire du

---

<sup>662</sup> « S'adapter à la clientèle. Gaz de Bordeaux améliore ses services », *Cahiers Industries*, avril 1998, n° 36, p. 17 (téléchargeable sur [www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr)).

<sup>663</sup> « *Je me rappelle très bien avoir vu la sortie de 1995 et puis arriver cet accord des 35 heures. Un jour, dans une assemblée générale sur : « est-ce qu'il fallait continuer à faire grève ou pas ? », on a vu N. P. revenir avec B. M. et un dossier sur les 35 heures. On s'est dit, mais quel rapport ? C'est tombé comme ça ! C'était un truc de fin de conflits* » (entretien avec E. P., cadre ressources humaines).

<sup>664</sup> Signé le 7 octobre 1996 par le directeur général et les représentants des organisations syndicales CGT et CFDT, cet « accord de progrès social “ Qualité de service – Temps de travail – Solidarité emploi ” à Gaz de Bordeaux » fixait notamment une semaine de travail de 35 heures répartis sur quatre jours avec un 5<sup>e</sup> jour tournant, un élargissement des horaires d'ouverture (l'amplitude hebdomadaire est passée de 40 heures à 46h25) et la création de 31 emplois statutaires.

comité mixte à la production (CMP) que celui du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), tous deux également militants communistes particulièrement actifs dans l'entreprise.

Bien que la réduction du temps de travail ait fait partie du *corpus* revendicatif de la CGT depuis des années, les modalités de l'accord signé en 1996 furent, du point de vue de C. R.-J., le résultat d'un jeu de « donnant – donnant » avec la direction : « *Parce que l'enjeu de la direction, c'était d'augmenter la plage horaire, ça a été un peu le donnant - donnant. On augmente la plage horaire et on fait un jour de moins. On ne pouvait pas arrêter le vendredi à midi, on serait passé pour la risée !* » Mais plus généralement, cet ancien responsable syndical considère avant tout l'accord comme une avancée sociale à mettre au crédit du combat syndical. « *Je pense qu'on a été aussi, quelque part, le laboratoire pour passer en SEM. Ils ne pouvaient pas mettre que du négatif dedans. Donc il fallait quand même bien mettre un asticot au bout de l'hameçon. Tu ne peux pas faire manger l'hameçon au poisson s'il n'y a rien au bout !* » En outre, comme le constatent les *Cahiers industriels*, « *plus d'un an après sa mise en place, l'accord donne a priori toute satisfaction à la direction du point de vue de la qualité, de l'organisation et au niveau économique. La programmation et l'organisation des chantiers ont été améliorées, les investissements sont mieux rentabilisés et des gains de productivité ont été dégagés*<sup>665</sup> ».

Cette unanimité pourrait laisser croire que cet accord pionnier sur la mise en place des 35 heures constituerait un sommet du « dialogue social » dans l'entreprise, une illustration d'une logique « gagnant – gagnant ». Bien des difficultés ont pourtant rapidement fait jour suite à sa mise en place. Qu'il s'agisse de l'augmentation des charges de travail (« *faire en quatre jours ce que l'on faisait avant en cinq*<sup>666</sup> »), de la détérioration de la qualité du travail et de l'implication personnelle (« *c'était la mort du travail bien fait, dans de bonnes conditions. On a perdu pour la réalisation, pour l'organisation, pour l'implication des gens par rapport au travail qu'ils avaient à réaliser, ils pouvaient bâcler leur travail tout en sachant que le lendemain, il y avait quelqu'un qui allait le prendre derrière eux, qui allait faire ce qu'il fallait pour le terminer*<sup>667</sup> ») ou de la situation contradictoire de l'encadrement (soumis aux « 35 heures » mais encouragé à rester après 17 heures 30 et à venir « *les J5* » pour démontrer leur implication<sup>668</sup>). Mais il s'agit aussi des difficultés à planifier des réunions ou à communiquer des informations compte tenu des absences tournantes des agents. Et, au-delà de ces nouvelles contraintes organisationnelles<sup>669</sup>, de la tendance à la désagrégation et à

---

<sup>665</sup> « S'adapter à la clientèle. Gaz de Bordeaux améliore ses services », *op. cit.*.

<sup>666</sup> Entretien avec D. C., « chargée d'affaires relations humaines » au service des ressources humaines.

<sup>667</sup> Entretien avec J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires ».

<sup>668</sup> « L'accord de Progrès » d'octobre 1996 stipule (p. 9) : « *en raison de nécessités exceptionnelles, de contraintes impérieuses de service mais également en raison d'activités syndicales, représentatives ou électives autorisées par les textes en vigueur dans les Industries Électriques et Gazières, un agent peut être amené à venir travailler un 3<sup>ème</sup> jour de repos* ». L'accord prévoit alors la création d'un « compte crédit de temps » qui fonctionne de la manière suivante : un agent qui vient travailler un « *J5* » peut récupérer cette journée de 8h75 dans la limite de 17,50h par trimestre (soit deux « *J5* ») et de 35h par an (soit quatre « *J5* ») ; au-delà, « *c'est perdu* ». Dans les faits, ce ne sont que des membres de l'encadrement, et toujours les mêmes, qui reviennent travailler le jour de « *leur J5* ». La rémunération de leur disponibilité pour l'entreprise rentre alors dans le calcul d'une prime « d'extra-horaires » dont nous avons décrit les modalités d'attribution, et les enjeux, dans le chapitre précédent consacré aux dynamiques de décomposition – recombinaison des collectifs de travail.

<sup>669</sup> Les témoignages des agents sont à ce sujet nombreux et unanimes. En voici par exemple une illustration : « *Ceci étant dit, si tu rajoutes les maladies, les formations, les congés, les J5, il y a des gens du même service qu'on ne voit pas deux jours par semaine ! Je vois mal comment on peut travailler ensemble, d'autant qu'on est de moins en moins nombreux, si on n'est pas présents ensemble. Il devait y avoir un jour fixe, mais ce n'est pas suffisant, ça ne fonctionne pas. Moi, je serais partisan de ce qui se passe dans certaines entreprises comme les*



l'éclatement du collectif du travail<sup>670</sup> (qui, d'un point de vue syndical, contribue à l'essoufflement de ses capacités à mobiliser le personnel). Au final, cet accord ne ferait qu'encourager différentes formes « d'inertie ».

*« Le profit, il est simple : on embauche sensiblement à la même heure, on débauche sensiblement à la même heure aussi. Et, à côté de ça, on a un jour en moins par semaine ! Et ce jour en moins par semaine, il pèse ! Et il pèse parce que tu le vois quand tu veux organiser des réunions, pour arriver à te caler les trucs, ça t'impose une inertie qui serait intéressante à quantifier. Moi, je m'en rends compte tous les jours ! »* (Z. N., cadre qualité et « écoute client »)

Sans rentrer ici plus avant dans l'analyse des conséquences de l'accord, et sans considérer non plus les acteurs capables d'avoir pu (toutes) les anticiper au moment de la phase des négociations, il n'en demeure pas moins que cette dernière incarne rétrospectivement, aux yeux des agents, un système particulier de relations professionnelles que nous avons qualifié à leur suite de « *donnant – donnant* ». D'autres le qualifient encore de « *à toi, à moi* » ou de « *copain – copain*<sup>671</sup> ». Tous, en tout cas, insistent sur les formes de « *connivence* » existant alors, et principalement entre les deux figures dominantes du « dialogue social » : l'ancien secrétaire général de la CGT et l'ancien directeur général. Leurs rapports, du point de vue du directeur administratif et financier, étaient ainsi placés sous le signe de « *la plus grande connivence, [...] les syndicats échangeaient telle embauche contre telle autre [...] tout en étant à l'affichage, toujours très hostiles, très revendicatifs* ». Dans le secret du bureau de l'ancien directeur général (« *tout se passait dans le bureau du DG* »), s'échangeait alors la « paix sociale » contre la satisfaction d'intérêts catégoriels, voire privés. Rappelons-nous ces propos de l'ancien secrétaire général de la CGT : « *L'important, c'est qu'on a quand même protégé l'essentiel ! Tu regardes, depuis la SEM jusqu'à 98-99, il y a eu une autre forme d'organisation, mais les gens n'ont pas perdu grand-chose. Dans les acquis, ils n'ont rien perdu !* » À tel point que certains agents n'hésitent pas à mettre à distance les discours justificateurs produits et à voir dans la mise en place des 35 heures, le sacrifice, consenti par la direction, des nécessités organisationnelles sur l'autel des avantages particuliers du personnel de l'entreprise.

*« Mon discours sur les 35 heures est très lié à mon discours sur les syndicats. C'est qu'encore une fois, les décisions ont été prises... On parlait de service public tout à l'heure, on a là un exemple assez flagrant ! Ce type d'organisation a été mis en place avec un souci de satisfaction des exigences de réponse au service public, aux besoins et aux attentes du service public ou pour la gueule des salariés, de façon totalement indépendante de la performance de*

---

*banques, où c'est un crédit congé qui se cumule et au lieu d'avoir cinq semaines de congés payés, il y en a sept ou huit dans l'année. Mais au moins c'est clair, net et précis et le reste du temps, on travaille du lundi au vendredi, mais tout le monde en même temps. Aujourd'hui, pour prévoir une réunion à Gaz de Bordeaux, c'est de la folie ! Et, en plus, il y a des gens qui ont la souplesse du J5, et il y a des gens pour qui le J5, c'est le J5 ! Ils n'en démordent pas ! »* (entretien avec R. M., cadre commercial)

<sup>670</sup> « *Tu prends très vite le pli, mais c'est gênant le jour de repos parce que, si tu veux, le monde continue à avancer. Moi, je m'y suis fait, mais ce n'est pas évident. Donc tu vas être en rapport avec des entreprises, des syndicats et toi, tu as un jour de la semaine où tu es coupé. Je refuse de répondre au téléphone le jour de repos, parce que j'estime que... Le monde continue à avancer. Il se passe des choses, même au sein de l'entreprise pendant que tu n'es pas là ! Et tu reviens, après ton jour de repos, et quand il est en semaine, c'est le plus terrible : « ah oui, au fait, il s'est passé ça ! » ou : « machin a téléphoné ! » Donc, tu as l'impression de rater »* (entretien avec H. S., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »).

<sup>671</sup> « *Moi, je dis ce que je pense. Peut-être que je me trompe, mais, je veux dire, le syndicat actuel avec la Direction, c'est un peu plus heurté qu'avec l'ancienne direction du Syndicat où c'était : « je te fais rentrer, tu embauches quelqu'un de ton côté, on embauche quelqu'un de mon côté ». C'était copain - copain ! On s'engueulait devant tout le monde pour aller bouffer au restaurant ensemble ! »* (entretien avec V. C., agent administratif)

*l'entreprise ? La réponse, elle est simple, c'est pour la gueule des salariés ! Là, ça a été fait au détriment total de la performance de l'entreprise ! » (Z. N., cadre qualité et « écoute client »)*

Mais les critiques les plus virulentes à l'encontre de l'accord sur la mise en place des 35 heures émanent cependant de certains responsables syndicaux CGT, aux premiers rangs desquels on trouve le successeur de N. P. à la tête de l'organisation majoritaire. L'actuel responsable syndical reproche ainsi notamment à son prédécesseur d'avoir mené des échanges personnels avec la direction sans en aviser le reste des représentants de l'organisation et en dehors de tout mandat pour le faire, tout en participant aux négociations officielles qui avaient lieu concomitamment. La perception est alors celle d'avoir été doublé, voire trahi. Autant de sentiments qui laissent des traces indélébiles dans les rapports entre les personnes et nourrissent des processus de stigmatisation accolant des « étiquettes » dont il est difficile de se défaire (Goffman, 1973). Et ce d'autant plus dans une entreprise où le poids des liens affectifs et familiaux a été et demeure important. C'est ainsi que pour J.-D. Reynaud, la pression morale et les liens affectifs sont indémêlables car ils appartiennent au même système d'interdépendance (Reynaud, 1982). Comme l'évoque cet ancien responsable syndical à mots feutrés : *« Il me semblerait que ça s'est tenu un peu en dehors des militants et que quelques-uns, je ne sais pas s'il faut mettre au pluriel ou pas, aient pu s'en servir pour avoir quelques petits avantages personnels, chose que je n'approuve pas<sup>672</sup> ».*

Mais à travers cet accord se jouaient plus fondamentalement l'avenir de l'organisation syndicale et son positionnement dans le système des relations professionnelles. L'enjeu qui la traversait alors était le risque de voir se transformer la CGT en un « syndicat d'accompagnement ». C'est ce que résume ce même responsable syndical parti en inactivité de service au 1<sup>er</sup> juillet 1996.

*« - On courait le risque d'une casse de l'organisation syndicale ou de voir s'implanter au niveau de la direction syndicale, des gens qui peut-être n'auraient pas continué sur les positions qui étaient les nôtres. Ça a été le moment où il a fallu imposer un successeur à N. P. et ça n'a pas été facile. On s'en est préoccupé et moi je sais que personnellement, je me suis préoccupé de trouver le moyen d'imposer à ce que ça soit R. G. qui prenne la direction du syndicat et que ça ne tombe pas entre les mains de certains. Et ça, ça nous a peut-être un peu occulté le reste. [...] Personnellement, je ne regrette pas pour la bonne raison qu'en définitive, les 35 heures auraient été pareilles. Peut-être que dans le fond, ce n'est pas plus mal de les avoir comme on les a parce que les gens sont contents d'avoir aussi un jour par semaine. À mon avis, ce qu'il fallait sauver, c'était l'organisation syndicale pour l'avenir.*

*- Et quels étaient les risques qui pesaient sur elle avec l'accord de 96 ?*

*- De mettre en place des responsables qui en définitive en auraient fait une organisation syndicale d'accompagnement. Une organisation syndicale pour accompagner toutes les réformes, tout ce qu'auraient voulu faire la direction et la mairie » (C. E., responsable syndical CGT aujourd'hui retraité).*

Bien qu'ancienne et nouvelle direction de la CGT s'accordent sur le principe de la réduction du temps de travail, la dernière reproche néanmoins à la première certaines modalités de l'accord. *« C'était quand même un bon accord, et là, la divergence avec R. G., c'est que R. G. ne veut que du net tout le temps ! Ça ne marche pas comme ça ! »* Le sentiment d'avoir été piégé par la direction, notamment en raison de la diminution importante

---

<sup>672</sup> Entretien avec C. E., responsable syndical CGT aujourd'hui retraité.

des effectifs malgré les trente et une nouvelles embauches statutaires promises, n'a fait qu'exacerber la perception d'une duplicité des négociateurs chez les agents, et plus encore, la certitude que toute proposition émanant de la direction ne peut que servir des intérêts contraires aux leurs.

*« Quand on fait le bilan cinq ou six ans après, on s'aperçoit que le résultat c'était zéro. Les 35 heures, on a dit oui pour les 31 emplois et ils étaient bien là, effectivement, mais on ne nous a pas dit que ceux qui allaient partir à la retraite n'allaient pas être remplacés dans leur intégralité ! C'est ce qui me gêne : un accord pour faire de l'emploi, et que le résultat soit zéro ! On s'est fait avoir, voilà ce que j'en pense ! Les 35 heures, on s'est fait avoir, mais si je suis égoïste, les 35 heures ça m'a apporté d'être à la maison un jour de plus par semaine, du loisir en plus... »* (D. C., « chargée d'affaires relations humaines »)

La défiance des agents à l'égard de la direction, mais aussi à l'égard de l'équipe négociatrice pour le compte de la CGT, a également crû du fait que cette organisation syndicale n'a jamais cherché à renégocier l'organisation des 35 heures avec la direction malgré les engagements pris au moment de sa mise en place et l'accumulation de difficultés organisationnelles depuis.

*« C'est du pipeau ! Tous les arguments qu'ils ont tenus pour qu'on adhère à ce système, ça a été du farci ! On nous a bien dit, je m'en rappellerai toute ma vie : « Vous avez vu le nombre que vous êtes ? Mais si on veut les remettre en cause, les 35 heures, on les remet en cause demain ! » Et jamais, ça n'a été fait ! Quand on a vu les résultats que ça faisait, on n'a jamais remis en cause les 35 heures »* (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).

L'instauration d'une « commission de suivi » de l'accord, semestrielle et paritaire, n'y aura rien changé<sup>673</sup>. Comme le précisent les *Cahiers industriels* en avril 1998 : *« aucun aménagement n'a jusqu'à présent été jugé nécessaire. Toutefois, deux réflexions sont en cours pour aboutir à une organisation plus fine des cycles de travail par rapport aux exigences des chantiers et tenir compte des spécificités du travail de l'encadrement »*. Ces « réflexions » sont toutefois restées « lettre morte<sup>674</sup> ».

Ne voulant pas prendre le risque d'être accusé par les agents de « *toucher au J5* », l'organisation syndicale CGT actuelle, bien que toujours majoritaire parmi le personnel, ne dispose cependant plus des mêmes capacités de mobilisation qu'au moment du conflit de 1995. Dénoncer l'accord aujourd'hui serait pour elle une erreur stratégique majeure et mènerait à un compromis moins intéressant que celui qu'offre la situation actuelle. Profitant du déménagement du siège social, de l'évolution des rapports de force dans l'entreprise ainsi que des possibilités offertes par le nouveau contexte réglementaire, c'est la direction de l'entreprise qui a pris l'initiative de proposer un « aménagement » des horaires de travail en juillet 2005. Elle a ainsi soumis, par voie référendaire et sans consultation préalable des organisations syndicales, la question suivante à l'ensemble du personnel de GDB : *« êtes-vous favorable, dans le respect de l'horaire collectif de référence, au recours aux horaires flexibles pour concilier vos contraintes personnelles et les exigences de fonctionnement des services ? »*

---

<sup>673</sup> L'ancien DRHS nous rappelle que cette « commission de suivi » ne s'est réunie que deux fois à partir d'octobre 1996 et que les réunions se sont alors faites d'autant plus rares que les effectifs ont rapidement diminué.

<sup>674</sup> Comme nous l'avons notamment vu en ce qui concerne le projet de révision (et de rationalisation) de l'organisation du temps de travail des cadres, élaboré par deux membres de l'encadrement appartenant au service des ressources humaines.

## ***La consultation du personnel sur la mise en place des horaires flexibles et la stratégie de contournement des organismes paritaires : l'illustration d'un « dialogue de sourds »***

En s'appuyant d'abord sur les circulaires dites « Pers » applicables à l'ensemble des entreprises de la branche des industries électriques et gazières<sup>675</sup>, mais également sur les modifications récentes de la réglementation des relations sociales en France, et notamment sur la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social, « *la Direction de Gaz de Bordeaux a consulté les salariés de l'entreprise sur l'opportunité de l'instauration d'une souplesse maîtrisée dans les plages horaires de travail dans le respect des circulaires Pers en vigueur et de l'accord de progrès sur les 35 heures de 1996*<sup>676</sup> ». La circulaire Pers 788 précise ainsi que « *l'horaire flexible est un horaire qui permet le choix par l'agent de ses heures d'arrivée au travail et de départ dans le cadre d'une durée de travail déterminée. La durée hebdomadaire du travail n'est pas modifiée par ce système, elle est répartie différemment* ». D'autre part, la loi du 4 mai 2004 étend le champ d'application des référendums d'entreprise, c'est-à-dire des procédures de consultation du personnel, en leur ôtant leur caractère d'exception qui en réservait alors l'usage aux seules négociations sur un thème précis<sup>677</sup> (Julliot, 2005). Ce dispositif a permis à la direction de contourner l'hostilité syndicale à toute flexibilité en organisant une consultation directe du personnel sur le sujet. En contournant les instances représentatives du personnel, la direction cherchait avant tout à réduire l'emprise de la CGT, toujours majoritaire au sein des organismes paritaires<sup>678</sup> dits « statutaires ». Le résultat fut « *un été social très chaud* », comme le titra le plus grand quotidien régional<sup>679</sup>. Mais plus généralement, cet épisode illustre l'évolution des relations sociales dans l'entreprise.

À la veille du déménagement du siège social de septembre 2005, l'entreprise « *ronronnait* », selon l'expression de certains agents. Une sorte de routine de fonctionnement s'était installée, que seules les « *poussées de fièvre*<sup>680</sup> » de la CGT venaient troubler<sup>681</sup>. En

---

<sup>675</sup> En l'occurrence, le projet de mise en place des horaires flexibles s'appuyait juridiquement sur la circulaire Pers. 698, modifiée par la circulaire Pers. 788, étendues aux entreprises non nationalisées par décisions des 16 juin 1977 et 21 juin 1982.

<sup>676</sup> Communiqué de la direction de Gaz de Bordeaux, « Consultation du personnel – 5 juillet 2005 – Horaires flexibles Pers 788 ».

<sup>677</sup> Le principe général d'une compétence exclusive des organisations syndicales représentatives en matière de négociation collective dans les entreprises françaises date de 1919. Il connut d'abord une « *légère turbulence* » au début des années quatre-vingt avec l'apparition de ce qui a été appelé des accords atypiques. Ces derniers désignent, comme l'explique S. Julliot, des accords « *conclus soit par des représentants du personnel délégués du personnel (DP) ou membres du comité d'entreprise (CE), soit par un collectif de salariés sous la forme d'un référendum, cette dernière pratique recevant même une consécration légale dans certains domaines (article L 442-10 du Code du travail pour les accords de participation, article L 441-1 du Code du travail pour les accords d'intéressement, article L 212-4-1 pour les accords concernant la mise en place d'horaires individualisés, article L 911-1 du Code de la sécurité sociale sur les accords de retraite ou de prévoyance complémentaire)*. Cette « turbulence » s'est ensuite accrue avec la loi du 12 novembre 1996 relative à l'information et à la consultation des salariés, avant d'être « nettement accentuée » avec les lois dites Aubry I de 1998 et Aubry II de 2000 organisant la réduction du travail et fixant la durée hebdomadaire légale à 35 heures, in Julliot S., « Les turbulences au sein du double canal de représentation en France », in Laulom S. (sous la dir. de), *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Saint-Étienne, Université de Saint-Étienne, 2005, p. 163-164.

<sup>678</sup> Le Comité mixte à la production (CMP) et la Commission secondaire du personnel, dénommée Commission paritaire (CP) à Gaz de Bordeaux, se substituent aux instances de droit commun que sont le Comité d'entreprise et les délégués du personnel.

<sup>679</sup> « Un été social très chaud », *Sud-Ouest*, 22 juillet 2005.

<sup>680</sup> « *Toujours aussi paisible les relations sociales à Gaz de Bordeaux ! Il aura suffi d'une consultation par correspondance du personnel par la direction, début juillet, pour déclencher une nouvelle poussée de fièvre à la CGT (le syndicat très majoritaire)* », « Un été social très chaud », *op. cit.*.

effet, alors que les personnages clés de l'équipe dirigeante étaient les mêmes depuis le passage en SEM, un nouveau style s'était imposé à la CGT avec le départ en inactivité de service de l'ancien secrétaire général en 2002 et son remplacement par R. G., pourtant un « *ancien du syndicat* » et militant depuis 1988. Un « climat social » plus heurté s'était alors installé et coïncidait avec une remise en cause et une redéfinition des jeux informels qui structurent et accompagnent le fonctionnement formel du « dialogue social » dans l'entreprise. Tandis que l'organisation syndicale majoritaire bénéficiait jusqu'alors, à Gaz de Bordeaux comme à EDF, d'une délégation implicite en matière de politique sociale et de gestion du personnel (Duclos et Mauchamp, 1994), la direction a limité le rôle des instances représentatives du personnel à ses attributions consultatives tout en dénonçant leur formalisme et en faisant « la promotion de la négociation collective comme enrichissement du dialogue social » (Mériaux, 2000).

C'est dans ce contexte de relations sociales fortement dégradées, sur lequel nous reviendrons, que la direction a entamé une « *réflexion* », dès le début de l'année 2005, autour de la faisabilité d'une « *évolution* » du temps de travail dans l'entreprise. Bien qu'il ne s'agît encore que d'un projet, la direction équipait pourtant au même moment le nouveau siège social en construction de dispositifs de « contrôle des accès » permettant également d'enregistrer les temps de présence des agents. Ce n'est cependant qu'en avril 2005 que la direction sonde la position de l'organisation syndicale majoritaire quant à l'éventualité de la mise en place d'horaires flexibles « à la demande ». La réponse de cette dernière fut alors une hostilité catégorique.

Rappelons que dans le cadre de l'accord de 1996, un agent sur cinq (dont plus de la moitié par choix personnel et le reste en raison de « nécessités de service ») est en « temps réduit spécifique » (TRS), c'est-à-dire qu'il « *possède* » un « *J5* » fixe ou effectue un temps partiel. Opter pour (ou devoir composer avec) un aménagement de son temps de travail a cependant un coût (« *les agents se le paient* », comme le reconnaît B. M.). Au cours de ses premières discussions avec les représentants de la CGT sur le sujet, la direction a ainsi évoqué l'existence de cette contrainte (qu'elle avait pourtant elle-même imposée dans l'accord de 1996) pour proposer d'augmenter la plage d'ouverture journalière de l'entreprise à l'intérieur de laquelle les agents pourraient aménager leur temps de travail. Cette variation sur le thème politique « travailler plus pour gagner plus » n'a cependant pas été la raison que la direction a choisi de mettre en avant dans le courrier qu'elle a adressé aux agents afin de les inviter à participer à la consultation par correspondance (et que l'article journalistique déjà cité n'a pas manqué de relever). « *Le personnel du siège social va dans quelques semaines déménager dans le nouveau bâtiment situé place Ravezies. Ce nouvel environnement n'est pas sans conséquence sur votre organisation personnelle notamment au niveau des déplacements. Par ailleurs, le choix de certains modes de transport peut entraîner des difficultés par rapport aux horaires collectifs applicables dans l'entreprise* ».

Plus qu'un projet commun de l'ensemble de l'équipe de direction, la tentative de mettre en place une flexibilisation des horaires de travail à Gaz de Bordeaux fut, à l'origine, « l'œuvre » d'un homme, l'ancien DRHS. C'est en effet lui qui l'a « porté » en comité de direction et qui en a fixé les principaux contours. Dès lors que d'un point de vue gestionnaire,

---

<sup>681</sup> Il convient cependant de rajouter aux « *poussées de fièvre* » syndicales, le cas particulier d'un licenciement d'un cadre de l'entreprise dont les développements judiciaires furent relayés par la presse locale qui publia notamment une série d'articles sur les techniques particulières de management pratiquées par l'ancien DG.

l'entreprise était arrivée à un niveau d'effectif qu'il devenait difficile d'abaisser à ses yeux, rares se faisaient les moyens d'obtenir des gains de productivité en dehors d'une externalisation encore plus poussée des activités. Aménager les horaires de travail était cependant l'un d'eux, ce qui permettait notamment de réduire le nombre d'heures supplémentaires rémunérées par l'entreprise.

L'enjeu était ainsi à la hauteur des difficultés qu'il avait anticipées dans la mise en place des horaires flexibles. Comme il l'analysait froidement lui-même au cours d'une « journée de réflexion<sup>682</sup> » : « *la CGT s'est faite avoir avec les 35 heures sur les effectifs et elle n'est pas prête de se refaire avoir une deuxième fois !* » En outre, non seulement la CGT était hostile à toute idée de flexibilité mais encore « *sur le plan de la communication, il n'y a pas de concurrence entre la direction et la CGT, la CGT étant la seule à communiquer dans l'entreprise !* »<sup>683</sup>. L'enjeu devenait donc celui de faire adhérer les salariés au projet et à son esprit en contournant l'opposition « *dogmatique* » de la CGT.

Un moyen aurait alors consisté à organiser des consultations du personnel, service par service, afin d'identifier les besoins spécifiques et de proposer des solutions adaptées. Bien que cette démarche participative permettait de ne pas affronter directement l'organisation syndicale majoritaire (et de remporter plus sûrement l'assentiment des agents), elle donnait du pouvoir aux chefs de service qui allaient être en charge d'organiser les consultations. Elle ne fut pourtant pas adoptée par la direction, témoignant en cela de la force des rivalités entre membres de l'encadrement et de la défiance de la haute direction envers les échelons hiérarchiques inférieurs. C'est finalement la consultation du personnel qui fut retenue, témoignant en cela de la méconnaissance des « *hautes sphères* » des réalités du terrain et de leur aveuglement par la rivalité instaurée avec la CGT. Et le fait qu'elle eût été par correspondance n'y rien changea, la consultation se transforma en vote de confiance envers la direction. Et d'autant plus que la justification avancée en termes de nouvelles contraintes de déplacement occasionnées par le déménagement de siège social apparaissait d'abord comme un prétexte aux yeux des agents. La CGT pouvait alors titrer un tract à la veille de la consultation du 5 juillet : « *L'arnaque* »<sup>684</sup> et organiser (en associant la CFDT<sup>685</sup>) une pétition exigeant « *le respect des horaires collectifs de référence et la mise au placard de la flexibilité* ». Tandis que les cadres se rangèrent alors très massivement derrière le projet de la direction, le reste du personnel, soit quatre votants sur cinq, se prononcèrent contre<sup>686</sup>. L'extrait suivant illustre alors les différentes rationalités instrumentales explicatives des comportements électoraux des deux groupes.

---

<sup>682</sup> Le 20 avril 2005, à la demande de l'ancien DRHS, sept membres du service de la DRHS (les trois cadres du service, deux agents de maîtrise, l'un responsable de la « paie » et l'autre de la formation, et une assistante de direction), un cadre juridique, et nous-mêmes (en qualité d'observateur mais aussi de participant ; nous étions en effet chargé de présenter un état des lieux juridiques de la question du temps de travail à Gaz de Bordeaux en collaboration avec un cadre), se sont retrouvés dans un hôtel de Blanquefort pour la tenue d'une réunion de travail sur le « dossier » des horaires flexibles. Malgré un coût de la journée jugé « *exorbitant* » par certains participants, il s'agissait, aux yeux du directeur, de pouvoir travailler plus « *sereinement* » et en toute confidentialité.

<sup>683</sup> Propos tenus par l'ancien DRHS lors de la « journée de réflexion ».

<sup>684</sup> Il s'agit d'un tract CGT du 21 juin 2005 auquel fait référence l'article déjà cité « Un été social très chaud ».

<sup>685</sup> Comme nous le verrons en détail plus loin, la CFDT était alors en proie à des difficultés internes très importantes qui ont précipité le départ de l'entreprise de son principal représentant et l'arrivée à sa tête de jeunes militants relativement inexpérimentés.

<sup>686</sup> Les résultats de la consultation furent les suivants : sur 496 agents inscrits, 390 votants (soit 78,6% des inscrits), 388 exprimés (donc 2 « blancs ou nuls ») et parmi ceux-ci, 77 « pour » (soit 19,8% des exprimés) et 311 « contre » (soit 80,2% des exprimés).

« Moi, écoute, je trouvais que la flexibilité dont on a tant parlé, il y a quelques temps, ce n'est pas une solution si con que ça ! Donc j'ai voté « oui ». On en a parlé un petit peu avec D. M. [une assistante de direction et sa collaboratrice la plus proche] qui a voté « non ». J'ai essayé de lui expliquer, mais je ne voulais pas trop la conditionner... Donc, je lui ai expliqué après quelle était ma position et pourquoi moi, j'avais voté « oui ». Le truc, c'est qu'intellectuellement, elle appréhendait – ça aussi, c'est culturel, ça fait 20 ans qu'elle est là [...] -, c'est qu'elle, quand on lui a posé une question, elle a regardé en haut qui a posé la question. Le schéma, c'est celui-là : c'est G. M.-J. - DG, et B. M. - DRH... Donc il y a un truc ! Eux, c'est toujours : « on empale le personnel ! » « Y a un truc pour leur gueule et ils ont envie de le faire passer, mais nous, ça va pas nous servir ! »

Et déjà, de but en blanc, la question qui est sensée être une question objective et neutre, déjà, elle est comme ça, dévoyée... Elle, ne maîtrisant absolument pas le fond du dossier, par défaut, elle a répondu « non ». Ce qui a été le cas de... Après, ayant 80% de syndiqués CGT<sup>687</sup>, la CGT a dit « non » dès le départ. Ils ont balancé un certain nombre de tracts pour contrecarrer le truc sans avoir chercher à comprendre techniquement comment ça pouvait se mettre en œuvre, sans chercher ce que ça aurait pu apporter et au personnel et à l'extérieur, à ce qu'ils appellent l'usager du service public ! Là, encore une fois, t'as un exemple : c'était pour leur gueule, ils avaient des acquis, ils se sont inquiétés sur ce qui était une remise en cause de leur J5, le travail éventuel et hypothétique le samedi, ils ont fantasmé sur le truc de façon très très négative... Mais c'était toujours avec une réflexion strictement interne, personnelle, et ça n'avait rien à voir avec les finalités de service public... Pour les petits vieux qui ne peuvent se déplacer que le samedi quand la fille ne bosse pas... » (Z. N., cadre qualité et « écoute client »)

Du point de vue de la direction et de ceux qui ont apporté leur soutien au projet, l'échec de la consultation s'explique par un défaut de pédagogie qui a conduit les agents, « qui ne maîtrisent [prétendument] pas le fond du dossier », à déplacer la question posée en votant contre les initiateurs de la proposition qu'ils ont pris pour cible (et en ne répondant donc pas directement à la question posée<sup>688</sup>). S'il ne saurait être question ici de contester la réalité, néanmoins partielle, de cette dimension explicative<sup>689</sup>, cet extrait prouve dans le même temps le bien-fondé des craintes des agents quant à l'existence de volontés « cachées » dans l'esprit des promoteurs des horaires flexibles. Car même si la direction se défendait d'une telle visée, les débats autour de la consultation se sont néanmoins beaucoup centrés autour de la question de l'ouverture le samedi matin, consacrant ainsi la légitimité d'une telle éventualité qui fait désormais partie du domaine du « possible ». D'autre part, en communiquant les résultats du vote au personnel le lendemain du scrutin, la direction écrivait, confirmant en cela les suspicions des agents :

« Une majorité importante a confirmé son attachement aux modalités de mise en œuvre des 35 heures à Gaz de Bordeaux dans le cadre de « l'Accord de progrès de 1996 » : ces salariés trouvent donc dans l'application de cet accord des réponses satisfaisantes à la conciliation de leurs contraintes ou aspirations personnelles avec leur temps de travail. Toutefois, il ressort de

<sup>687</sup> Même si la CGT a recueilli 76,10% des suffrages exprimés dans l'entreprise aux élections professionnelles précédentes de 2003, la proportion de syndiqués se situe en réalité aux alentours de la moitié du personnel statutaire.

<sup>688</sup> Il est néanmoins possible d'en dire autant de tous les suffrages exprimés lors de n'importe quel scrutin... C'est notamment pourquoi la lutte entre interprétations concurrentes est aussi âpre à leur sortir, ce qui met également en évidence l'intérêt stratégique déterminant que revêt l'accès à la parole publique, c'est-à-dire aux différents canaux de diffusion et de communication existants.

<sup>689</sup> Même s'il avère impossible d'en mesurer l'importance avec précision, il est en effet certain que le contexte général de déréglementation du secteur de l'énergie, décliné localement par une « absence de réponse » de la part de la direction face aux interrogations réitérées du personnel, a influé sur le vote.

cette consultation qu'une partie non négligeable des salariés a exprimé son intérêt pour une prise en compte plus forte de leurs contraintes personnelles par une plus grande souplesse dans leurs horaires individuels de travail [...]. Cette expression d'une mise en œuvre individuelle des horaires flexibles ne porte nullement atteinte à l'aménagement du temps de travail de ceux qui ne souhaitent pas actuellement bénéficier des dispositions de la circulaire Pers 788 relative aux horaires flexibles. Soucieuse de respecter la diversité des aspirations et des contraintes de chacun de ses salariés, dans le respect de la réglementation et des procédures en vigueur, la Direction étudiera chaque demande individuelle qui sera formulée à cet égard » (*Consultation du personnel, 5 juillet 2005*)


Le vote, que la direction a toujours appelé « consultation », et non « référendum » comme le nomme à dessein la CGT, n'aura donc été qu'un simple sondage d'opinion dans sa stratégie. Dès le départ<sup>690</sup>, il a été pensé comme un « instrument d'action politique » (Bourdieu, 1973, 1984). D'autant plus que de son point de vue, tous les agents ne possédant pas un niveau de connaissance suffisamment élevé pour être capable d'émettre une opinion, toutes les positions ne se valent pas. Il s'agissait donc moins de connaître l'opinion du personnel que de construire une offre, c'est-à-dire un programme d'aménagement des horaires de travail, ajustée à une demande et à une attente ainsi construites. Pour preuve, bien que sa proposition de flexibilisation des horaires n'ait pas rallié la majorité des agents, la direction a néanmoins développée une rhétorique articulée autour de la nécessaire reconnaissance de la minorité et à son droit, non seulement de pouvoir s'exprimer, mais plus encore d'être entendu, ce qui lui permettait alors de se présenter à l'écoute de tous les agents en général et de chacun en particulier. Elle a alors encouragé les demandes individuelles d'aménagement d'horaires, qu'elle ne manquait pas par ailleurs de susciter tout en donnant ainsi aux agents un moyen de se faire bien voir. Mais en prétendant sauvegarder les intérêts de la minorité, elle prenait ainsi le risque de ne pas respecter l'opinion majoritaire qu'elle avait pourtant elle-même créée. C'est pourquoi, dès le lendemain de la diffusion des résultats par la direction, la CGT distribuait un tract intitulé « *La démocratie bafouée par la direction de Gaz de Bordeaux* » (document 3).

---


<sup>690</sup> Dans un projet de communiqué en réponse à l'article paru dans la presse locale le 22 juillet, et finalement non envoyé à l'ensemble du personnel, la direction générale écrivait notamment : « *En cet été très chaud, la Direction de Gaz de Bordeaux ne souhaite pas engager une quelconque polémique. Toutefois, elle tient à préciser certains points afin de dissiper toute ambiguïté. La consultation évoquée a été organisée pour répondre aux demandes de certains agents désireux de pouvoir bénéficier d'horaires aménagés dans le cadre du changement d'environnement géographique de Gaz de Bordeaux. Il s'agissait donc d'identifier l'ampleur, parmi les agents, du souhait d'un système d'horaires aménagés par application de dispositions statutaires (circulaires PERS 698-788), largement mises en œuvre dans d'autres entreprises de la branche des Industries Électriques et Gazières. Naturellement, l'expression de telles attentes par certains n'est nullement incompatible avec l'attachement d'autres agents au maintien d'un horaire collectif, dont la modification n'est, en aucun cas, envisagé* ».



### Document 3 : Tract syndical CGT du 6 juillet 2005



**SYNDICAT CGT GAZ DE BORDEAUX  
OUVRIERS – EMPLOYÉS – TECHNICIENS  
MAITRISE ET CADRES**



**LA DEMOCRATIE BAFOUEE PAR  
LA DIRECTION DE GAZ DE BORDEAUX**

Le Gout/balmirendum du 5 juillet 2005 démontre encore une fois que la direction de Gaz de Bordeaux se moque ouvertement des salariés.

Celle-ci a consulté le Personnel de l'Entreprise sur la question suivante :  
« Etes-vous favorable au recours aux horaires flexibles ? »

La réponse est particulièrement éloquente, plus de 80% du Personnel a répondu :  
« **NON, nous ne sommes pas favorables au recours aux horaires flexibles** ».  
Une partie non-négligeable, n'est-ce pas ?

Ainsi, après avoir bafoué les Organisations Syndicales de Gaz de Bordeaux en organisant sans elles une consultation du Personnel, au mépris de leur avis sur la question, la direction continue dans son autisme.

Au plus fort de cette crise de déni de démocratie, la direction, véritable LOSE-MACHINE en action, continue de fouler au pied les hommes et les femmes de cette Entreprise.

Plus fort encore, le seul argument invoqué est la prise en compte des aspirations et des contraintes personnelles de chacun. Quelle honte !

Ainsi, ceux qui se sont prononcés contre la flexibilité n'auraient, eux, pas de contraintes ?  
Et si messieurs les managers !  
Tous ont des contraintes personnelles, mais ne sont pas pour autant prêts à vous suivre aveuglement.

Et qui pourrait décemment les blâmer quand on constate l'esprit qui vous anime une fois de plus.  
Sans parler des explications fumeuses que vous arrivez à servir malgré l'échec cuisant de votre consultation, pourtant orientée.

Au lendemain de cette déroute, à laquelle le D.R.H.S. n'a même pas daigné apporter son suffrage, désavouant par la même la direction générale instigatrice de ce projet pervers, une seule décision s'impose : **respecter la voix des urnes !**

Il faut vous y faire et être Fair-play, c'est dans l'air du temps !  
Vous ne pouvez recourir à une consultation du Personnel, être plus que désavoués, et continuer dans cette voie.

Rappelons quand même à tous que votre soudain intérêt pour les contraintes personnelles des Agents, commence sa mise en place par des mesures, disons ...particulières, concernant les véhicules de service. Les Agents concernés apprécieront.

Ce vote massif refusant la flexibilité est une réponse collective à une problématique d'Entreprise et non pas l'expression de désirs individuels. Les salariés eux sont des citoyens responsables.

Il n'y a donc qu'une issue honnête à ce dossier flexibilité, **LA POUBELLE**.

Bordeaux, le 6 juillet 2005

Face à la volonté de la direction, maintenue au-delà de la consultation, de mettre en place des horaires aménagés en fonction des demandes individuelles, l'organisation syndicale majoritaire, par la voix de son principal responsable, s'est alors servie d'un article paru dans la presse locale pour dénoncer un « *passage en force* » de la direction. L'objectif recherché était surtout celui de faire pression sur la Ville de Bordeaux, l'actionnaire majoritaire de l'entreprise, en attirant une nouvelle fois l'attention médiatique sur cette dernière et plus particulièrement sur son principal dirigeant. Le secrétaire général de la CGT pouvait ainsi déclarer : « *La direction a pris une grande claque après avoir orienté la consultation d'une façon partisane. Quand un directeur est désavoué de la sorte, le mieux qu'il ait à faire, c'est de démissionner*<sup>691</sup> ». Poursuivant sa stratégie récente de dénonciation des pratiques de la direction générale, il utilise cet épisode pour demander la démission de cette dernière en lui

<sup>691</sup> « Un été social très chaud », *op. cit.*.

attribuant (faussement) la paternité du projet massivement rejeté par le personnel. Dans le tract du 6 juillet (document 3), pouvait-on ainsi lire : « *le DRHS n'a même pas daigné apporter son suffrage [au vote], désavouant par là-même la direction générale instigatrice de ce projet pervers* ». Mais tandis que les représentants de la CGT jouent ici, et à leur tour, les deux principaux représentants de la direction l'un contre l'autre, ces derniers envisagent la possibilité de s'appuyer sur les récentes déclarations publiques du secrétaire général de la CGT dans la presse locale pour engager une procédure disciplinaire, voire un licenciement, contre lui<sup>692</sup>.

Alors que cet épisode illustre le poids déterminant des personnalités sur, et dans le « dialogue social » de l'entreprise, l'interprétation de la notion oscille entre deux pôles, selon qu'elle est convoquée par les représentants de la direction ou par ceux du personnel. Tandis que les premiers l'envisagent comme une consultation ou un partenariat, les seconds veulent l'ancrer dans la négociation. Les premiers privilégient les termes de « partenaires sociaux » et le champ lexical de l'entente cordiale, les seconds font référence à ceux d'« interlocuteurs sociaux », voire d'adversaires, et puisent dans le champ lexical de la négociation tout en insistant sur les rapports de force. C'est ainsi que sur le « dossier flexibilité » que le quotidien régional qualifie de « passe d'armes », « *le tir de barrage du personnel contre la modification du fonctionnement des services incite le DRH à la prudence. Il n'y aura pas de passage en force sur ce dossier. Selon lui, un accord sur les horaires aménagés serait « gagnant – gagnant* ». *La CGT voit les choses autrement : « le but était de diviser le personnel et d'affaiblir ses représentants. C'est leur stratégie. Nous les attendons au tournant* », a déclaré [le secrétaire général de la CGT]<sup>693</sup> ».

Une diversité de points de vue, tout autant inévitable qu'irréconciliable, mais plus encore, une inégalité des positions d'où chacun l'exprime, semblent miner la possibilité même de survenue d'un véritable « dialogue », *a fortiori* « social ». Comme le reconnaît volontiers l'ancien DRHS :

*« Nous, il est en charge de la direction d'essayer de discerner ce qui est intelligent, et donc intégrable dans le projet. Et ce qui ne nous paraît pas intelligent ou pertinent, on ne l'intégrera pas. De toute façon on fera ce qu'on veut parce que c'est nous qui dirigeons et ce n'est pas vous ! Ça ne sert à rien d'avoir un cap ! Il y a des moments où il faut dire : « c'est comme ça, parce qu'on le sent comme ça, et c'est nous qui avons la responsabilité vis-à-vis de l'histoire et du corps social de ce qui sera fait ! Vous, on vous écoute ! »* (B. M., ancien DRHS)

C'est notamment pourquoi l'organisation syndicale a alors cherché à peser sur le rapport de force, inégalitaire en l'état, en externalisant le conflit interne et en ayant recours à la pression médiatique. Disposant alors de capacités d'action réduites, il s'agissait d'un moyen d'action moins coûteux en ressources matérielles et humaines et plus visible que celui plus traditionnel du recours à la grève. D'autant plus que cette dernière, affectant aussi bien l'employeur (mais qui réalise néanmoins ainsi des économies par les retenues salariales) que le client – usager, risquait de provoquer l'hostilité populaire (Hyman, 1994).

Au final, il n'y aura pas eu d'aménagements personnalisés des horaires de travail dans l'entreprise malgré les tentatives de la direction en ce sens. Et tandis que celle-ci impute à l'organisation syndicale majoritaire la responsabilité des blocages du dialogue en raison d'une

---

<sup>692</sup> Voir notamment à ce propos une note juridique établie par le secrétariat général en date du 25 juillet 2005.

<sup>693</sup> « Un été social très chaud », *op. cit.*.

politisation des discussions et d'un enfermement dans une logique de dénonciation, cette dernière accuse à son tour la direction d'une absence de volonté politique pour aller vers davantage de négociation en poursuivant une stratégie de contournement des instances paritaires sur lesquelles elle avait jusqu'alors bâti son influence dans l'entreprise. Le « dialogue social » devient alors bataille communicationnelle (et s'y réduit bien souvent) avec pour enjeu l'assentiment du personnel convoqué pour l'occasion comme arbitre, mais peut-être plus encore la (ré-)affirmation, pour chacun des deux groupes d'acteurs, de la légitimité de sa propre position.

### III. Menaces sur le fonctionnement paritaire

Au fur et à mesure que les modernisateurs soumettaient l'entreprise à des critères gestionnaires, les termes du pacte social fondateur étaient mis en cause. Et à Gaz de Bordeaux, comme à EDF ou à Air France : *« ce qui était considéré comme « contrepartie » devient handicap compétitif lorsque le besoin de flexibilité est mis en avant ; l'intérêt de l'entreprise, jusqu'alors relégué derrière l'intérêt du service et de l'agent, passe au premier plan, ainsi que le montre l'affirmation d'une dimension commerciale qui n'apparaissait que très peu dans les statuts ; la reconnaissance du fait syndical, qui pouvait aller dans certaines périodes jusqu'à une délégation de certaines prérogatives gestionnaires, fait place à de complexes stratégies de contournement et de diversification des alliances ; des modes de régulation décentralisée de la relation d'emploi se substituent lentement au centralisme uniformisateur qui a toujours prévalu<sup>694</sup> ».*

Tant que l'organisation syndicale majoritaire a été disposée à négocier des compromis pour atténuer les effets sociaux des modernisations, la direction de Gaz de Bordeaux s'est accommodée de la « culture de la contrepartie », d'autant plus qu'elle pouvait stratégiquement « utiliser » la CFDT dans le jeu triangulaire des relations professionnelles. À partir du moment où l'organisation majoritaire a dénoncé les règles de fonctionnement des jeux informels qui structuraient jusqu'alors le fonctionnement paritaire, la direction a cherché à limiter le rôle des instances paritaires, sur lesquelles la CGT avaient bâti son influence, à leur fonction consultative, voire à les contourner comme dans le cas de la consultation sur la question des horaires flexibles. Elle favorisait ainsi la négociation collective comme fondement d'un nouveau pacte social, rendant compatible les contraintes du service public et de la compétitivité (Mériaux, 2000). Mais elle créait dans le même temps les conditions d'une radicalisation de l'organisation syndicale majoritaire, opérée à la faveur d'un changement d'équipe dirigeante qui affirmait ainsi une identité originale et alimentée par un climat général « malsain » autour et dans l'entreprise.

#### 1. Les évolutions de la « culture de la contrepartie » : une continuité dans la rupture à la CGT

Interrogé quelques mois après son départ anticipé de l'entreprise, l'ancien DRHS évoque l'évolution des relations sociales dans l'entreprise à la suite du changement d'équipe intervenu à la tête de la CGT. En les opposant dos-à-dos, il insiste sur le rôle, d'autant plus déterminant que Gaz de Bordeaux est un « îlot » de type « communautaire – institutionnel » (Mériaux, 2000), qu'ont certaines personnalités sur le cours des événements.

---

<sup>694</sup> Mériaux O., *op. cit.*, p. 147.

- « Alors il y a la CGT et ceux qui la représentent ! [...] C'est comme une direction. La CGT, c'est une marque, c'est la marque Thibaud, c'est quand même lui qui fixe les grands axes. Nous, nous avons beaucoup perdu à Gaz de Bordeaux. Ce n'est pas une critique désobligeante sur l'équipe actuelle pour laquelle j'ai beaucoup de respect, notamment sur un certain plan éthique, mais quand l'éthique tourne à l'intégrisme, ce n'est plus de l'éthique parce que l'intégrisme, à un moment donné, se compromet lui aussi. Il se compromet parce que pour atteindre son objectif intégriste, il est obligé de passer par des concessions ! L'intégrisme de Ben Laden est en train de pourrir sur l'assassinat de sunnites, de chiïtes... Donc j'ai beaucoup de respect pour eux parce qu'ils ont une certaine éthique. Mais il ne faut pas que ça tourne à l'intégrisme. Pourquoi ça tourne ? Pour deux raisons, [d'abord] parce qu'ils ne sont pas compétents pour ça, sauf un, parce qu'il est en retrait et qu'il a des problèmes d'ego énormes. Maintenant je peux le dire. [Ensuite] C'est qu'ils n'ont pas de culture de négociation, alors que l'équipe de N. P. avait une culture de négociation » (B. M., ancien DRHS).

L'ancien DRHS insiste sur tout ce qui sépare les deux principaux responsables de la CGT, et notamment au regard de ce qu'il appelle la « culture de la négociation ». Loin de n'être qu'une stratégie patronale pour attiser les conflits internes à l'organisation syndicale majoritaire et l'affaiblir, il s'agit là d'un sentiment partagé par l'ensemble du personnel<sup>695</sup>. Cette « culture de la négociation » que les agents saluent unanimement chez N. P. réside aussi dans sa capacité à entretenir des liens privilégiés avec la hiérarchie. Cette conception ouvertement pragmatique de son activité syndicale se singularise d'autant plus qu'un fort sentiment « anti-cadre » caractérise l'équipe dirigeante actuelle de la CGT<sup>696</sup>.

*« C'est dès fois difficile à comprendre pour un prolo, mais un cadre, il peut être à la CGT ! Mais il reçoit des directives, et s'il ne les applique pas, il se fait virer ! Ça n'empêche pas peut-être que le jour où il y a grève, il va venir manifester avec toi. C'est dur, parfois, ce n'est pas simple d'être cadre dans une boîte comme la nôtre ! Je pense qu'ils le vivaient mal. Moi, je n'ai jamais eu de problème avec eux, parce que moi, je comprenais très bien ça. Je ne te donnerai pas de nom parce que ça ne sert à rien, mais il y avait des cadres syndiqués à la CGT qui avaient des positions vis-à-vis d'agents pour des classements, ils m'appelaient et me disaient : « Est-ce qu'on peut se voir N. P. ? Je voudrais te tenir au courant de ce que je vais proposer. J'en ai besoin pour savoir ou tu vas me secouer ou tu ne vas pas me secouer ! » Je le faisais. [...] Alors, peut-être que c'est de la connivence ? Moi je dis que c'est de l'efficacité. Tout le monde ne partage pas, mais ça, je l'ai fait avec des cadres techniques importants, syndiqués à la CGT, mais qui étaient en situation de responsabilité et qui siégeaient en face de moi en commission paritaire. [...] Voilà comment je travaillais » (N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité)*

<sup>695</sup> Comme l'exprime par exemple ce chargé d'affaires au service des ressources humaines : « Entre les deux générations des syndicats, je te dis R. G., ce n'est pas la même chose que N. P.. N. P., tu pouvais négocier, alors que R. G., c'est difficile... Quand il a dit ça, il ne lâche pas le morceau ! Tu n'avances pas trop, c'est difficile... ».

<sup>696</sup> Il faut néanmoins signaler que des changements récents sont intervenus au sein de la population cadre, tant en termes de composition (des cadres, notamment dirigeants et syndiqués, sont partis en inactivité de service depuis 2002) qu'au regard des conséquences de la politique managériale conduite par la direction générale. Comme le reconnaît cette assistante de direction : « je pense que M. G. M.-J., quelque part, a verrouillé et vérolé aussi bien les cadres que le système... toute l'organisation ! Comme je le disais à [un collègue cadre], il faudra au moins deux générations de cadres pour que ça se ré-assainisse. Parce qu'il n'y a plus de cohésion entre cadres. Dès qu'il bouge un doigt ou qu'il lève un doigt, tout le monde se tapit. Il y a vraiment une crainte, et plus personne ne prendra la défense de qui que ce soit, même de son père ! Tous les chefs de service sont devenus très pleutres ! Ils ne bougent plus, quoi ! »

Cet accord sur la façon de jouer les désaccords n'était donc pas dépourvu d'une mise en scène de la conflictualité sociale consentie par ses différents acteurs. « *Au théâtre ce soir !* », ou encore « *cinéma !* » sont d'ailleurs des qualificatifs que d'aucuns lancent immédiatement lorsqu'ils sont amenés à évoquer cette « culture de la contrepartie ». Puisant ses racines dans un ensemble de dispositions partagées, acquises par socialisation professionnelle, elle illustre l'existence d'un compromis « techno-corporatiste » entre la CGT et la direction. En effet, les relations sociales, à Gaz de Bordeaux comme à EDF, étaient alors encore « structurées par “ l'alliance objective ” nouée en 1946 entre les pouvoirs publics, les plus hauts responsables de l'entreprise et la CGT. La figure emblématique de Marcel Paul, tour à tour secrétaire général de la Fédération CGT de l'énergie et ministre de la Production industrielle, et à qui l'on attribue généralement la paternité du statut de 1946, rend compte à elle seule de la configuration politique atypique qui va voir naître le « modèle EDF » (Wieviorka et Trinh 1991)<sup>697</sup> ». C'est également l'analyse de cet ancien responsable syndical CGT, « administratif » au sein de ce qui s'appelait alors le « service des abonnés », en évoquant les conséquences de la socialisation dans les écoles de métier de GDF :

*« Je pense aussi, ça, c'est important ce que je vais dire, que dans les écoles de métiers d'EDF-GDF, lui [N. P., ancien secrétaire général de la CGT à GDB] venait d'une école de métiers de Gaz de France. Tous ceux qui venaient d'une école des métiers de Gaz de France ne faisaient jamais la différence entre la direction et le salarié. On leur a inculqué une image idyllique du salarié à EDF, du salarié à Gaz de France. Le statut national qui prévoit tout, on les a un peu chloroformés, on ne leur a pas montré que le statut national vit dans un système donné qui peut le paralyser. [...] Donc on leur a donné une culture de l'entreprise idyllique, c'est-à-dire l'entreprise aseptisée, le service public formidable, le bon agent qui travaille pour le service public, la société qui est merveilleuse, etc. [...] Et il y a eu dans nos industries beaucoup de paternalisme, on doit aimer EDF-GDF, on doit aimer le service public ! » (G. J., ancien responsable syndical CGT retraité)*

En réalité, les deux principaux acteurs d'alors du « dialogue social », l'ancien DG et l'ancien secrétaire général de la CGT, deux figures charismatiques et craintes de « leurs troupes » respectives, s'étaient entendus sur un *modus vivendi* qui permettait à l'organisation syndicale majoritaire de peser sur quelques décisions dans la gestion quotidienne de l'entreprise en échange d'une acceptation tacite des objectifs gestionnaires poursuivis par la direction. Comme le reconnaît l'ancien DRHS : « *À dire la vérité, ils n'ont jamais contesté la réduction d'effectifs. Ils ne s'y sont jamais vraiment opposés parce qu'on leur a dit voilà pourquoi on l'a fait, c'est comme ça. Parce que c'est une nécessité* ». Ou encore, cet ancien de la CGT, aujourd'hui cadre RH : « *Mais le fait est que si on fait le solde, cette stratégie, sur un certain plan, a été sûrement gagnante. C'est-à-dire qu'effectivement, on a baissé les effectifs sans que les gaziers manifestent dans la rue pour ça !* »

Tandis que les uns retiennent d'abord que la direction « a acheté » la CGT et les agents, notamment en jouant des rétributions salariales et des promotions professionnelles, pour les autres, l'organisation majoritaire a « fait ce qu'elle a pu » et a réussi à sauvegarder l'essentiel des « acquis » du personnel grâce à sa stratégie de négociation. Le « pot » de départ en retraite de N. P. a ainsi symboliquement réuni des exécutants, mais aussi des chefs

---

<sup>697</sup> Mériaux O., *op. cit.*, p. 158.

de service et directeurs de l'entreprise, ainsi que des figures locales du Parti communiste<sup>698</sup>. Par ailleurs, N. P. est parti en inactivité de service avec un niveau cadre à la demande de l'ancien DG<sup>699</sup>, en faveur duquel il n'a pas hésité à témoigner sous serment au moment où une plainte pour harcèlement moral et discrimination raciale était instruite contre lui<sup>700</sup>.

À la suite du départ de N. P., l'équipe qui s'est installée à la tête de la CGT était plus jeune, mais aussi moins expérimentée et légitime que celle qui l'avait précédée et formée. Il lui fallait alors affirmer son autorité, tant auprès du personnel que de la direction. Confrontée à un enjeu identitaire, elle a alors fait de la « rupture » le cœur de sa stratégie revendicative tout en affirmant être le dépositaire de la tradition syndicale de la régie.

*« Je pense que le problème que je reproche à R. G., c'est d'avoir compensé des impossibilités pour ne pas dire des incapacités que je peux comprendre, parce que c'était peut-être le plus difficile, en disant toujours que c'était de la faute de l'ancienne équipe, alors qu'il faisait partie de l'ancienne équipe ! Il est secrétaire général de la CGT depuis dix ans [l'entretien a lieu en juin 1997] ! Depuis le 1er juin, dix ans ! Il est secrétaire du CMP depuis 94. Tu ne peux pas dire que tu es de la nouvelle équipe ! Sinon, c'est l'opération Sarkozy : " je suis un nouveau !" » (N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité)*

En rejetant violemment la « culture de la contrepartie » antérieure, la « nouvelle » équipe syndicale s'est ainsi construite une identité propre en adoptant une posture de dénonciation des arrangements passés « en coulisses » entre N. P. et sa « garde rouge<sup>701</sup> », d'un côté, et l'ancien DG, alors toujours en fonction, de l'autre. Car il s'agissait au moins autant d'affirmer une « ligne » aux antipodes d'une stratégie d'accompagnement que d'atteindre et de déstabiliser le plus haut responsable de l'entreprise. « R. G., son seul objectif c'était G. M.-J. !<sup>702</sup> ». Car en retour, ce dernier ne manquait pas d'alimenter la rivalité et la

---

<sup>698</sup> « La plupart des anciens cadres qui étaient chefs de service, qui ont toujours été à la CGT, je te dis, ils étaient à mon départ de pot à la retraite, ils sont venus, pourtant je leur avais mis de ces bals, je ne te dis pas. [...] Moi, je peux me targuer qu'à mon départ à la retraite, il y avait Simone Rossignol ! Je n'étais plus à l'époque au parti, elle est venue à mon départ à la retraite. Je veux dire que ça, c'est une personnalité du parti de la Gironde » (entretien avec N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité).

<sup>699</sup> « C'est-à-dire que N. P., on m'a demandé, et en plus on m'a demandé de le faire dans un cadre légal ! N. P. avait dix comparants. Un an avant qu'il ne parte à la retraite, sur ces dix comparants, il y en a quatre qui partent à la retraite, cinq même. Donc la liste devait être complétée automatiquement. Parce qu'une liste de cinq comparants qui n'a pas de prépondérance par rapport à dix, c'est-à-dire qu'il en faut six, il faut la compléter. Le texte dit qu'il faut la compléter au moins à six. Après, on n'est pas obligé de la compléter complètement, on peut le faire ou ne pas le faire. Ça te laisse de la marge de manœuvre. Et moi, on m'a dit tu te débrouilles pour compléter pour que N. P. ait son classement de cadre. Voilà, je l'ai fait, mais qui ne le ferait pas ? » (entretien avec B. M., ancien DRHS)

<sup>700</sup> Cette « affaire », dont nous avons déjà présenté les circonstances, fut à l'origine d'une division (pour ne pas dire d'un véritable « schisme ») parmi le personnel entre ceux qui avaient témoigné en faveur de l'ancien DG et ceux qui avaient témoigné contre. La seconde « affaire », celle du témoignage de l'ancien secrétaire général de la CGT en faveur de l'ancien DG (dont l'existence était pourtant connue de certains agents), « éclate » lorsqu'un ancien membre de l'équipe syndicale de N. P., G. J., trouve le document dans sa boîte aux lettres, sans mention d'un quelconque expéditeur, et le fait lire autour de lui. Une violente dispute entre les deux anciens « camarades » éclate lorsqu'ils se retrouvent à l'occasion d'un « pot » de départ en retraite d'un gazier. Signalons encore, comme signe de la violence des affrontements et de la profondeur des blessures, les importantes réticences initiales de N. P. à l'idée de nous accorder un entretien, réticences d'autant plus importantes qu'il avait eu connaissance du fait que nous avions déjà réalisé un entretien avec G. J. et qu'il savait que son témoignage « circulait ». Comme nous le confie un membre de l'actuelle équipe syndicale CGT : « Parce qu'il y en a, tu leur dis : « voilà ce qu'il [N. P.] a fait ! » Ils ne te croient pas. J'en ai toujours un dans ma sacoche, un témoignage, tout le temps ! Je peux te le montrer ! »

<sup>701</sup> Désignant les « fidèles » de N. P., l'expression est de N. P. lui-même, mais est également reprise par les représentants actuels de la CGT. Il est en revanche intéressant de noter que la garde devient « noire » lorsqu'elle est évoquée par la direction.

<sup>702</sup> Entretien avec N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité.

brouille entre les deux équipes successives<sup>703</sup>, à tel point qu'en 2005, il aurait appuyé la (re-)création d'une section syndicale GNC dans l'entreprise<sup>704</sup> placée sous les ordres de l'ancien « lieutenant » de N. P., M. M., aujourd'hui banni de l'organisation syndicale mais toujours syndiqué « à l'extérieur », à la CGT « des métallos », son premier métier.

Les divergences entre les deux équipes remontent alors aux négociations autour du passage aux 35 heures : « R. G. nous en a toujours voulu des 35 heures. Il l'a en travers, il ne s'en remettra jamais ce garçon. Je crois que quelque part, il est persuadé que la mise en place des 35 heures a desservi l'entreprise, a permis à la direction d'avancer<sup>705</sup> ». Mais c'est d'abord parce que la négociation autour des 35 heures a illustré la « culture de la contrepartie » telle qu'elle était alors entretenue par l'ancien « bureau syndical » et la direction que la nouvelle équipe syndicale en fait rétrospectivement une critique virulente. Autant que le déroulement de la négociation, ce sont les conditions particulières de remboursement d'une partie importante des journées de grève alors négociées par N. P. qui la matérialisent à ses yeux. N. P. revient sur cet épisode en justifiant remboursement partiel et étalement des retenues salariales par le fait que l'organisation syndicale s'était substituée à la direction des services techniques tout au long du conflit, et, avec l'aval de la direction générale, avait assuré avec succès toutes les interventions « d'urgence gaz ».

« - On a fait des trucs en 95 avec M. M. ! Parce que l'hiver avait été rigoureux, on envoyait des mecs dépanner.

- C'est vous qui gériez toutes les interventions de sécurité.

- Et G. M.-J., il avait dit à D. G. : « Pas d'histoires, je m'excuse mais tu es sous les ordres de M. M. » Et quand ils recevaient des trucs, D. G. [directeur des services techniques], il appelait M. M. ! Il lui en a toujours voulu, d'ailleurs il lui en veut encore ! Il appelait M. M. : « qu'est-ce qu'on fait ? » Une mamie qui appelait parce que son chauffage qui n'allait pas, là, ça partait. C'est comme ça qu'on a pu négocier le paiement des heures de grève, parce qu'ils étaient coincés.

- À combien vous les avez négociées ?

- Ça dépendait.

- De ton salaire, de ton service, de combien tu en avais fait effectivement. Parce qu'on tenait tout à jour. On savait exactement qui et combien de temps, il y avait le groupe des Top Gun où on était une dizaine, ceux qui avaient tout fait, du début jusqu'à la fin. Moi, de mémoire, en Top Gun, j'avais eu de retenue, je crois, une cinquantaine d'heures que j'avais payées sur plus de six mois. Après on nous l'a reproché, on avait fait un service minimum que personne n'avait mis en place nulle part ailleurs » (N. P., ancien secrétaire général CGT aujourd'hui retraité).

---

<sup>703</sup> Peu de temps après l'emménagement dans le nouveau siège social de Ravezies, les agents, et la clientèle, purent découvrir dans le hall d'accueil de l'immeuble une exposition des œuvres picturales de l'épouse de l'ancien secrétaire général de la CGT. Ils furent alors informés et invités à cet événement par le mail suivant du service de la communication en date du 29/09/2006 : « Gaz de Bordeaux expose ses talents. Le hall d'accueil Ravezies résonne d'une note impressionniste durant le mois d'octobre avec l'exposition "Pastels et Aquarelles" de N. N.. Fleurs et bouquets, paysages et villages, portraits et personnages se jouent des saisons et des couleurs des ambiances et des regards. Mentionnons également le tableau de la petite Marie sur les pas de sa mamie avec une reproduction du pont japonais sur le bassin aux nymphéas de Monet... »

<sup>704</sup> « L'année passée, ils [l'ancienne équipe] ont essayé de faire un putsch avec la complaisance de la direction générale. G. M.-J. aurait bien voulu voir revenir M. M. et toute la clique. Aujourd'hui, M. M. n'est plus syndiqué » (entretien avec R. G., secrétaire général CGT).

<sup>705</sup> Entretien avec M. M., contremaître principal au département « conduite et sécurité ».

Sans doute aussi parce qu'ils n'en sont pas capables, ni de négocier de telles conditions avantageuses ni de créer les conditions qui avaient rendu une telle négociation possible, les membres de l'équipe syndicale actuelle fustigent de telles pratiques qui font dissonner les discours revendicatifs qui les portent. Et non seulement par souci de cohérence entre convictions affichées et responsabilité des actes, mais également au regard de leurs conséquences néfastes, tant sur la participation des agents aux actions collectives auxquelles l'organisation syndicale a ensuite appelé, que sur leur « *mentalité* », c'est-à-dire sur le type de rapport davantage instrumental que les agents ont ensuite entretenu à l'égard de leur organisation syndicale.

*« Aujourd'hui, il y en a toujours qui regrettent, qui mettent les deux [équipes syndicales] en opposition. Avant, c'était bien quand on faisait des grèves. Miraculeusement, elles étaient remboursées ! Remboursées, je dis bien, pas étalées ! Nous, on prend nos responsabilités : quand on fait grève, on les étale, on demande un étalement. [...] Parce qu'avant, les gars qui partaient en grève, ils savaient qu'ils allaient être remboursés, ou sur dix jours de grève, il n'y en avait que cinq qui allaient être retenus. Faire du chiffre comme ça, ça peut paraître bien, mais enfin, les gars qui sont là ne sont pas forcément motivés. Là, maintenant, quand on est en grève, on est en grève, et on se la raque ! Les gens, il faut qu'ils se responsabilisent à un moment donné ! On n'est pas que la sécurité sociale ! »* (A. S., responsable syndical CGT, secrétaire de la CP)

Accumulées lors de la période transitoire « *en doublon* »<sup>706</sup>, les rancœurs et les tensions ont conduit à une transition particulièrement violente au sein de l'organisation majoritaire.

*« C'est quand N. P. est parti, en définitive, qu'il y a quelque chose qui s'est passé. Parce que jusque-là, ça a relativement fonctionné. R. G., en tant que secrétaire général, il s'est un petit peu chicoré avec N. P., mais ça, c'était normal, il avait besoin de tuer le père un peu. Il faut savoir aussi que R. G. a eu des problèmes familiaux énormes pendant cette période-là. [...] On voulait lui rendre service, mais dans le même temps, il se disait N. P. : « il ne me lâche pas les reines ! » Je crois qu'il n'a volontairement pas été reconnu par la direction, mais ça, c'était stratégique ! [...] C'était tellement plus facile de m'appeler M. à moi, de m'interpeller sur un truc en me disant : « toi, tu es au courant, tu es intelligent ! » [...]*

*Il [G. M.-J.] devait le voir un petit peu, que dans l'équipe on présentait R. G. du bout des lèvres. Il a été très déstabilisé par ça, c'est ce que je lui reconnais. Par contre, ce que je ne reconnais pas, c'est la guerre qu'il m'a faite, lui et d'autres. Je ne l'accepterai pas et je ne l'accepterai jamais, je suis fâché avec eux. Pourquoi ils m'ont fait la guerre ? Honnêtement, je ne sais pas, j'ai toujours cherché à les aider et R. G. n'a eu de cesse, quand N. P. est parti, de remettre en cause tout ce qu'avait fait l'ancienne équipe, d'être toujours en train de critiquer ce qui avait été fait ! »* (M. M. ancien « lieutenant » au sein de la « garde rouge » de N. P., contremaître principal au département « conduite et sécurité »)

S. H., « correspondante SLV », a vécu cette période de transition depuis l'intérieur de la CGT et se souvient de sa division en deux camps ennemis comme d'un « *psychodrame* ». Nourrissant d'abord une « éthique de conviction », qui ne se préoccupe que du principe moral

---

<sup>706</sup> « La transition, quand il y a eu N. P. et qu'on était en doublon, pour moi ça a été la période la plus dure. N. P. était secrétaire de la commission paritaire et moi, secrétaire général. C'était que j'allais voir G. M.-J. et il était passé avant. Tu allais faire les négociations... Et avant, il y avait eu... arrangement ! » (entretien avec R. G., secrétaire général CGT)



présidant à l'action sans se soucier des conséquences, et l'opposant ici à une « éthique de responsabilité », selon laquelle seul compte le résultat<sup>707</sup>, cet agent demeure encore aujourd'hui interdit face à la violence des échanges qui (n')avait pour enjeu (qu')un poste symboliquement prestigieux.

*« Le passage s'est très mal fait. Vu de l'intérieur, c'était horrible ! Je me suis vu des assemblées de militants, N. P. et R. G. se mettre sur la figure, et nous, partir en pleurant ! Ça ne m'était jamais arrivé de ma vie, de claquer la porte ! Parce que tout le monde défendait R. G., tout le monde le défendait même si pourtant, on a adoré N. P. pour des tas de raisons. On était tous à défendre R. G. parce qu'il a eu beaucoup de courage. [...] Je ne me rappelle que ces ambiances de psychodrames qu'il y avait, d'affrontements. [...] Donc il y a eu des affrontements de personnes terribles et nous on était là, un peu pris en otage comme équipe syndicale, obligés presque de nous positionner si on défendait l'un ou si l'on défendait l'autre. Alors que franchement, on n'était pas là pour défendre une personne ! [...] Ça a duré, je te jure, une bonne année ! Ça a été la gadoue et en plus, moi, je suis très idéaliste. Moi, je ne comprenais carrément pas comment on pouvait... Et en plus dans un syndicat ! À la limite, ça aurait été une place de cadre, mais un syndicat où tu es là pour te mettre au service des gens, ce sont des postes quand même de générosité, de combat pour les autres avant d'être pour toi ! [...] Moi, c'était martien pour moi ! » (S. H., « correspondant social »)*

Au final, même si l'équipe syndicale actuelle a « fait ses classes » à l'intérieur d'une ancienne équipe dirigée par un personnage que tous s'accordent à reconnaître comme une « *pointure*<sup>708</sup> » et un « *tribun*<sup>709</sup> », elle n'a pas accepté les règles qui structuraient jusqu'alors les jeux informels accompagnant le fonctionnement des instances paritaires. En développant, en réaction, une conception et une pratique de l'activité syndicale centrées sur une forme de « *pureté*<sup>710</sup> », elle rompait les termes du compromis antérieur et vidait la « culture de la

---

<sup>707</sup> « Il est indispensable que nous nous rendions clairement compte du fait suivant : toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées. Elle peut s'orienter selon l'éthique de la responsabilité ou selon l'éthique de la conviction. Cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction. Il n'en est évidemment pas question. Toutefois il y a une opposition abyssale entre l'attitude de celui qui agit selon les maximes de l'éthique de conviction - dans un langage religieux nous dirions : « Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu » - et l'attitude de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité qui dit : « Nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes ». Vous perdrez votre temps à exposer, de la façon la plus persuasive possible, à un syndicaliste convaincu de la vérité de l'éthique de conviction que son action n'aura d'autre effet que celui d'accroître les chances de la réaction, de retarder l'ascension de sa classe et de l'asservir davantage, il ne vous croira pas. Lorsque les conséquences d'un acte fait par pure conviction sont fâcheuses, le partisan de cette éthique n'attribuera pas la responsabilité à l'agent, mais au monde, à la sottise des hommes ou encore à la volonté de Dieu qui a créé les hommes ainsi. Au contraire le partisan de l'éthique de responsabilité comptera justement avec les défaillances communes de l'homme (car, comme le disait fort justement Fichte, on n'a pas le droit de présupposer la bonté et la perfection de l'homme) et il estimera ne pas pouvoir se décharger sur les autres des conséquences de sa propre action pour autant qu'il aura pu les prévoir », in Weber M., *Le Savant et le Politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, coll. « 10/18 », 1963, p. 64 (version électronique téléchargeable sur :

[http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant\\_politique/Le\\_savant.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant.html)).

<sup>708</sup> « N. P., c'était une pointure ! Mais ça, on ne peut pas lui enlever, c'était une pointure ! » (entretien avec R. G., secrétaire général CGT)

<sup>709</sup> « L'idéologue, c'était G. J.. C'était l'intellectuel idéologue. Il avait fait l'école du Parti, il était trésorier du PC Girondin, c'était un doctrinaire, l'intellectuel, il connaissait tous les textes idéologiques. N. P., c'est le tribun. Il peut emporter les foules, il est rond, proche des gars, discours ouvrier. Je dirai que G. J., c'était Robespierre et N. P., c'était un Danton. Et puis R. G., c'est Saint Just ou Marat » (entretien avec E. P., cadre RH).

<sup>710</sup> Tous les agents, défenseurs comme adversaires, reconnaissent l'intégrité de l'actuel secrétaire général de la CGT : « Mais l'avantage qu'à R. G. sur tous les autres, et même qu'il a sur les N. P., et tout ça, c'est qu'on ne

contrepartie » de sa substance et de ses objets traditionnels. Elle se condamnait pourtant ainsi à être d'autant plus marginalisée des processus de décisions que la direction allait stratégiquement rappeler les organismes statutaires à leur vocation consultative.

Devenue « *absente* », l'organisation majoritaire n'a, en réalité et comme ironise un cadre juridique, « *que l'importance que l'on veut bien lui donner, et dans tous les cas, beaucoup plus d'importance qu'elle n'en a en réalité et qu'on devrait lui donner !* » Avant de conclure : « *la CGT n'existe que parce que la direction est complètement nulle !* » Car autant l'ancienne équipe avait su créer des règles communes avec la direction qui lui permettait d'intervenir et de peser dans la gestion quotidienne de l'entreprise, autant l'actuelle s'y refuse explicitement et adopte une posture radicalisée de dénonciation tout en se trouvant réduite à devoir « *limiter la casse*<sup>711</sup> ». C'est notamment pourquoi l'ancien DRHS peut, au final, se féliciter que « *tous les accords de Gaz de Bordeaux ont toujours été signés par les deux organisations syndicales. [...] Il n'y a que cette année [2006] où il y a des problèmes* ». P. E.<sup>712</sup>, récemment promu cadre RH et ancien élu du personnel CGT, synthétise l'évolution des enjeux et des déterminants entre ces deux groupes d'acteurs.

*« Les syndicats d'alors savaient que de toute façon ils étaient dans une logique où il y avait un rapport de force. Ce que disait G. J., c'est que le patronat, il faut lui en bouffer le plus possible ! Ou c'est lui qui l'a ou c'est nous ! Il menait le combat dans une autre structure pour faire changer la société et faire changer les rapports de force sur un plan général entre le patronat et la classe ouvrière, etc... Maintenant, je suis dans l'entreprise, et à ce niveau-là, qu'est-ce que je peux faire ? Leur en bouffer le plus possible pour faire rapport de force. Après, on arrive à la table des négociations, on récupère ce qu'on a à prendre et on recommence ! Au passage, je sensibilise, je politise les gars pour les amener, quand il y a des rendez-vous électoraux, à voter communiste. En leur disant : « les gars, ce qu'on a mené ensemble, c'est d'une cohérence totale avec ce que le parti fait en parallèle, donc si vous voulez être cohérent dans votre entreprise, dans votre vie de salarié, dans votre vie de citoyen, si vous êtes à la CGT, forcément, si je ne vous appelle pas à voter communiste, par cohérence, vous voterez pour eux ! »*

*Par rapport à ça, il y a des règles du jeu qui sont claires. Là, je ne pas sûr que les règles du jeu soient très claires. Et puis il y a un phénomène quand même, c'est l'opacité qui s'est créée ces quelques dernières années, ça, c'est un élément très important : l'opacité dans la direction générale. Il y a trop de sujets, trop de rumeurs qui se sont développées et qui traînent et qui flottent. Il y a trop de non-dits de ce côté-là qui n'ont pas été tranchés et qui viennent brouiller la relation. Ou bien c'est de la rumeur et il faut y couper court, ou effectivement, ce n'est pas une rumeur, et c'est beaucoup plus grave ! À mon avis, ça vient perturber le truc.*

*Et puis, il y a un autre élément, c'est qu'il y a eu, à un moment donné, une relation particulière qui s'est créée entre le directeur général et le secrétaire de la CGT. Dans cette relation particulière, il y a un certain nombre d'acteurs qui se sont dit : « Attention ! Le jeu est biaisé ! »*

---

*peut pas le soudoyer. Il est intègre, mais intègre, à un point ! [...] Et M. G. M.-J. sait qu'il n'a pas de prise sur lui et il lui en veut beaucoup à cause de ça ! »* (entretien avec D. M., assistante de direction)

<sup>711</sup> « *Malheureusement, je dois reconnaître que le syndicat n'a pas la puissance qu'il avait par le passé. Mais lui-aussi, ne s'est-il pas rendu compte, quelque part, qu'il fallait aussi suivre l'évolution ? Il fallait peut-être simplement limiter la casse...* » (entretien avec D. M., assistante de direction)

<sup>712</sup> De son propre aveu, cet ancien élu CGT, fils de E. L., ancien secrétaire du GNC de la Régie, était lui-même prédestiné à devenir le secrétaire général du GNC au moment où celui-ci fut dissous dans l'entreprise. Il fut ensuite « exclu » de l'organisation syndicale en 1995 en raison de son rôle actif de modernisateur du service clientèle au moment de l'introduction de la polyvalence, mais aussi d'un « double-jeu » que certains membres de la CGT lui ont reproché d'entretenir avec l'ancien DRHS.

*Donc, on prend de la distance vis-à-vis du jeu. Le système fonctionnait puisque les deux gars avaient dicté les règles, s'entendaient bien et étaient unanimement reconnus. Ça fonctionnait. Maintenant, ça ne fonctionne plus et le directeur, s'il veut maintenant restructurer, revenir dans une démarche plus structurante, comment peut-il le faire ? En s'appuyant sur qui ? Il y a une confiance qui est perdue quelque part. Tu vas voir des jeunes cadres, tu discutes avec eux, ils te disent : « attends, je suis monté au créneau une fois, au dernier moment j'ai été lâché, je ne recommence pas ! » Comme les deux protagonistes ne peuvent pas fixer de règles entre eux et que leur autorité, dans chacun des camps, est relativement mise à mal, on est dans une situation... » (P. E., cadre RH)*

La situation de blocage actuel que décrit cet agent n'est cependant pas étrangère à l'évolution du rôle et de la place de la CFDT dans le jeu des relations sociales à Gaz de Bordeaux.

## 2. Grandeurs et misères de la CFDT

Au nom du pluralisme syndical, la direction avait favorisé la création d'une deuxième organisation syndicale dans l'entreprise au moment du passage en SEM. Stratégiquement, l'introduction de la CFDT modifiait le système des relations professionnelles existant et complexifiait les jeux d'influence et de pouvoir qui le structuraient. L'objectif était alors d'affaiblir l'emprise de la CGT sur le personnel et de contester sa position hégémonique dans le fonctionnement des instances paritaires. N'ayant jamais récolté plus de 30% des votes aux élections professionnelles, la CFDT, et à travers elle, ceux qui l'ont successivement dirigée, a cependant toujours souffert, mais aussi su tirer profit de cette position subalterne dans le paysage syndical de l'entreprise. Et c'est plus précisément à l'analyse du rôle de la CFDT dans le développement de la négociation collective comme moyen de contourner ou de limiter le fonctionnement paritaire que nous allons maintenant nous intéresser.

À sa création, la section syndicale CFDT est dirigée par C. C. Sachant la transformation du statut de l'entreprise inéluctable, il maintient l'organisation en dehors du conflit autour du passage en SEM. Dénonçant les « *jeux de compromis* » qui étaient selon lui à la base du mouvement entretenu par la CGT, il revendique pour l'organisation syndicale qu'il représente une éthique de conviction fondée sur un rapport « *honnête* » et « *transparent* » avec le personnel.

*« Mais moi, je ne suis pas impliqué contre le passage de la SEM. Je savais que c'était inéluctable et que ça allait se faire. En vérité, ce conflit qu'il y a eu contre le passage en SEM, ce sont les jeux de compromis de la CGT. [...] À l'arrivée, la CGT, ils ont, malgré ça, accompagné la disparition de nombreux postes. Je ne veux pas donner de noms, mais à l'arrivée, leur leader s'en est tiré avec des éclats, avec honneur. C'est leur façon de faire. Ils ont un discours par rapport à leurs adhérents, mais entre le dire et le faire, ils ont deux attitudes. [...]*

*Cette autopromotion permet à la fois de tenir quand même leurs adhérents syndiqués et leur permet ensuite d'avoir accès à des postes clés de l'entreprise, de tenir un peu tout. C'est ça que nous ne faisons pas à la CFDT. Tenir les gens dans l'ignorance, c'est mieux les maîtriser ! Après, c'est leur dire : « Vous voyez, le patron, il veut casser l'entreprise, nous, nous ne sommes pas d'accord ! » Eux, ils font après dans l'audimat, ils font dans ce qu'on appelle l'électoratisme. [...] C'est ce qui les fait vivre ! » (C. C., ancien responsable CFDT aujourd'hui retraité).*

Engagé politiquement au sein du Parti socialiste, C. C. avait connaissance, dès la fin des années 1970, des perspectives d'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie et des projets de transformation des entreprises publiques qui en assuraient l'exploitation monopolistique. C'est pourquoi il a immédiatement axé la stratégie de son organisation sur une anticipation des réformes et des restructurations qu'il savait inéluctables afin d'en minorer au maximum les effets négatifs pour l'entreprise et son personnel. Parce que l'objectif était de « *maintenir la pérennité de l'entreprise, sur les volets spécifiques qui sont les siens, l'activité gaz, et la développer en l'aidant à la restructuration, au fonctionnement de toute la partie diversification annexe* », il a consacré l'essentiel de son activité syndicale à « *monter des projets* » en anticipant les transformations à venir dans l'organisation du travail.

*« On amenait des projets. Ces projets, on les montait avec des politiques. J'avais constitué un groupe de politiques, on était quatre. En général des élus, militants de la CFDT mais aussi élus dans leur commune ou dans leur secteur d'activité. Avec ce groupe, on allait rencontrer des élus, tel Monsieur Pinta<sup>713</sup>, qui était le président du syndicat départemental énergie de la Gironde [il s'agit du Syndicat départemental d'énergie électrique de la Gironde (SDEEG)] et qui était en plus le maire de Soulac. On allait le voir à lui. On allait voir Monsieur Vallade [sénateur de la Gironde et ancien Président du Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux], on allait voir Madrelle [sénateur de la Gironde et Président du Conseil général de la Gironde] pour leur dire : « qu'est-ce que vous en pensez, est-ce que vous pouvez nous aider ? Comment on pourrait faire ? » Donc on avait des échanges et on montait des dossiers. Pendant les cinq, six premières années de mon engagement syndical, j'ai passé plus de temps à monter des dossiers qu'à être sur le terrain ! Ça me l'a été reproché après, mais après, chacun avait ses rôles » (C. C., ancien responsable CFDT aujourd'hui retraité).*

Une fois « *ficelés* », ces projets étaient ensuite présentés à l'ancien DG qui décidait de leur donner suite ou pas. Certains étaient ainsi récupérés par la direction qui les mettait alors en œuvre en en revendiquant la paternité (tel que la restructuration de « l'accueil clientèle » dont nous avons ailleurs présenté les grandes lignes), d'autres, en revanche, étaient mis de côté, généralement en raison de considérations stratégiques de la direction dans ses « *jeux de rôle* » avec l'organisation majoritaire.

*« On avait des rencontres à l'époque trimestrielles avec Monsieur G. M.-J.. [...] On lui parlait de nos projets, de ce qu'on voulait faire, qui étaient aussi les siens, auxquels il adhérerait pleinement. On lui portait le dossier ficelé et après c'était lui le maître d'œuvre. Nous, on aurait pu le crier sur les toits, mais la CGT aurait pu faire capoter » (C. C., ancien responsable CFDT aujourd'hui retraité).*

Au final, et de l'aveu même de C. C., ses relations avec l'ancien DG furent des meilleures jusqu'à ce que ce dernier « *prenne la mesure* » de la CGT et redevienne suffisamment maître des jeux de pouvoir qui structuraient les relations sociales dans l'entreprise.

*« Monsieur G. M.-J., de par ce qu'il était gros catho, de la JOC, voyait très bien arriver la CFDT. Donc tout s'est très bien passé. Je reconnais que pendant des années, mes relations avec lui ont été excellentes. Après, elles sont devenues bonnes quand il a pris le juste poids de la CGT, quand il a vu qu'il maîtrisait mieux la CGT qu'au début. Et à la fin, elles se sont*

---

<sup>713</sup> X. Pinta, sénateur de la Gironde et Maire de Soulac-sur-Mer depuis 1990, et fils de J.-F. Pinta, lui-même sénateur de la Gironde et Maire de Soulac-sur-Mer entre 1959 et 1990 et ancien Directeur de la Régie municipale du gaz de Bordeaux, assure la présidence du SDEEG depuis 1990. Depuis 2004, il est également président de la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR).

dégradées parce que je ne lui étais plus utile dans ce sens-là » (C. C., ancien responsable CFDT aujourd'hui retraité).

Alors que C. C. tombait peu à peu en disgrâce aux yeux de la direction, un nouveau venu montait alors rapidement « *en puissance* » au sein de la CFDT. « *L. M., il a émergé de son côté, sans avoir aucun mandat ni rien. Et il a pris le pouvoir en quelque sorte. Mais pas au nom des gars, aux yeux de la direction !*<sup>714</sup> » Par le truchement de L. M., alors « chef du groupe caisse », la direction parvenait à exercer un contrôle, à ses yeux plus efficace, sur l'organisation minoritaire. « *Quand ils [la direction] ont fait émerger L. M., c'était dans ce but-là : ne pas servir la CFDT, qu'elle ne monte pas, surtout ! Que ça ne fasse pas de bruit, qu'on n'essaie pas de jouer un syndicat de plus, ça ne sert à rien, il y en avait déjà un ! Mais par contre, qu'il fasse tout pour déranger les autres, ça oui !*<sup>715</sup> » C. C. précise encore, à propos de l'arrivée de L. M. à la CFDT : « *L. M. s'est fait connaître dès qu'il a su que la CFDT démarrant. Mais officiellement, il n'a pas voulu, parce que son épouse venait d'être recrutée à Gaz de Bordeaux grâce à la CGT. Il m'a demandé de ne pas parler de lui pendant un certain temps et il n'est apparu qu'aux élections de 94* ».

Peu après avoir été élu sur les listes de la CFDT, L. M. allait hériter des responsabilités nationales qu'exerçait jusqu'alors C. C.. Devenu délégué de la fédération chimie énergie de la CFDT, la direction allait disposer en sa personne d'un agent qui lui réservait la primeur d'informations stratégiques au moment où s'élaboraient, tant aux échelons communautaires que nationaux, les nouvelles règles d'organisation du marché de l'énergie.

*« Il fallait être partout. J'étais au syndicat, j'étais au niveau national. Quand j'ai vu ce qu'était L. M., il aimait paraître, [...] je l'ai mis sur les rails. Je lui ai laissé ma place au niveau national parce que ce n'était pas une chose que j'aimais. Je suis très attaché à mon entreprise et à ma famille, mes racines, donc je lui ai laissé cette place. Et là, il a joué un rôle important. Au niveau national, il s'est impliqué dans la réflexion sur l'Europe. À la fédération et la confédération, il a joué un grand rôle. [...] Ce qui fait que L. M., depuis Paris, apportait à G. M.-J. des ouvertures et des connaissances qu'il n'avait pas lui-même et il l'a même aidé à être nommé président du Syndicat SPEGNN. L. M. a incité certains directeurs d'ENN à voter pour Monsieur G. M.-J.. Il faut le savoir ! [...]*

*Il ramenait tout ce qui se tramait au niveau de Bruxelles jusqu'ici. [...] Il n'y avait pas 36 individus comme lui pour savoir ce qui se tramait au niveau de l'Europe ! Donc, il a été un élément clé pour la fédération, la confédération et le syndicat. [...]*

*Dès le début, L. M. a sorti des papiers. On n'a pas arrêté de sortir des papiers ! Alors, on se faisait jeter. À chaque déclaration, L. M. ne manquait pas de ressortir son leitmotiv de l'Europe, de l'évolution stratégique et juridique de l'entreprise, que ce n'était pas la peine de s'arc-bouter, que l'on allait droit au mur, qu'il fallait au contraire se tenir au courant de ce qui se faisait pour essayer de se les accaparer du mieux possible, voire essayer de lutter contre les effets néfastes qu'il y avait dans tous ces textes. Progressivement, L. M. a pris du portant très important sur l'Europe. Moi, au contraire, je restais plutôt le gars de terrain et à partir de là, G. M.-J. a donné plus d'importance à L. M. qu'à moi, mais ça ne me gênait pas »* (C. C., ancien responsable CFDT aujourd'hui retraité).

---

<sup>714</sup> Entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT.

<sup>715</sup> *Ibid.*.

Non seulement L. M. est allé jusqu'à faciliter l'élection<sup>716</sup> de l'ancien directeur général à la tête du syndicat professionnel des établissements non nationalisés<sup>717</sup> (SPEGNN), mais il a plus encore dirigé la section syndicale « en interne » de sorte que soient toujours préservés les intérêts de la direction. C'est ce que la jeune équipe qui lui a succédé a mis du temps à découvrir, fautes de compétences, puis à contester.

*« Nous étions pipeautés ! Les tracts étaient moitié faits par B. M., moitié par L. M. ! Après, c'était du L. M., mais c'était ce que disait B. M. ! Tu vois ce que je veux dire... Nous, on voulait partir en grève. Comme on est des gentils garçons, on demande l'autorisation. On dit : « voilà, il se passe ça, qu'est-ce qu'on fait ? » Ils trouvaient toujours un moyen pour ne pas nous faire partir en grève ! Et quand nous partions en grève, déjà, on le faisait en notre propre nom, ils nous en faisaient bien la remontrance. Et quand on a fait les grèves au nom de la CFDT et que nous les avons pipeautés à eux, on a dit : « nous, on fait la loi à la CFDT ! » Il y eu des représailles. Après, il y a eu un concours et toutes les personnes qui avaient une filiation avec les gens de la CFDT qui avaient fait grève n'ont pas passé le concours ! Ils ont été retirés des listes ! [...] C'était hyper ciblé, parce que c'était en 1996, le plan Juppé. On avait fait grève trois semaines, au nom de la CFDT, nous !*

*Que faisait la CFDT à ce moment-là ? On était sages, on écoutait, ils discutaient entre eux de politique nationale. On ne discutait pas de sujets qui touchaient Gaz de Bordeaux. [...] Ça déviait de suite sur le national. On faisait des réunions d'information du personnel, c'était le national, le national, le national ! Tu ressortais de l'assemblée, tout le monde disait « on n'a rien compris ! » Mais on laissait faire » (J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT)*

Même « *chahuté* », L. M. restera à la tête de la CFDT jusqu'à la fin de l'été 2005. Au cours de cette période, son rôle aura été celui « *de signer et d'approuver tous les mauvais coups de la direction*<sup>718</sup> » pour cet élu syndical CGT. C'est ce que semble confirmer à sa manière l'ancien DRHS en nous confiant que L. M. « *avait conduit la CFDT à un certain niveau* » et que « *la CFDT, c'était un bel outil avec L. M. !* » Avant de rajouter aussitôt

---

<sup>716</sup> L'appui de L. M. rentrait cependant dans une stratégie de l'organisation syndicale que partageait C. C. : « *Dans notre esprit, ce qui était important est qu'il [G. M.-J.] constitue un groupe d'achat, qu'il soit le président des entreprises gazières non nationalisées d'une part, et que d'autre part, on puisse rester IEG. « On veut bien vous aider pour que le président avec les autres entreprises constitue un groupe d'achat gaz hors GDF mais, par contre, on vous demande de faire passer le message avec les présidents des ENN pour qu'on ait toujours notre statut du personnel ». On a fait le compromis de la CGT quelque part ! Nous on veut vous aider pour ça, mais on vous demande de préserver avec tous les directeurs des ENN [entreprises non nationalisées] de France, 170 à l'époque, de rester au statut national. [...] Mais le groupement ne s'est jamais fait, parce que, d'après ce que je sais, G. M.-J. n'a pas fait l'unanimité au SPEGNN ».*

<sup>717</sup> Héritier du Syndicat Professionnel de l'Industrie du Gaz créé en 1939, le SPEGNN regroupe aujourd'hui l'ensemble du secteur non nationalisé gaz - électricité. Cherchant les « *moyens d'un rapprochement de ces diverses forces en vue d'une action commune plus efficace, [...] le SPEGNN, force de proposition, est devenu un des interlocuteurs privilégiés des pouvoirs publics* ». Comme le précise encore le site dédié aux entreprises locales de distribution (ELD) : « *le SPEGNN s'est affirmé comme un acteur moteur dans le cadre de l'ouverture des marchés de l'énergie. Fortes de leur savoir-faire, ces entreprises [...] ont œuvré auprès des pouvoirs publics pour que leurs spécificités soient prises en compte dans le cadre de la construction européenne* » (consultable sur : <http://www.repertoire-eld.com/annuaire-v2/index.asp?page=spegnn>). Rajoutons cependant que le successeur de G. M.-J. à la tête de GDB est aujourd'hui l'un des deux vice-présidents du SPEGNN et qu'au moment où G. M.-J. présidait le SPEGNN, la plupart des DG des ENN (ou ELD) étaient également présidents d'un groupe de réflexion et de pression regroupant différents acteurs de leur secteur d'activité. Ainsi, en 2004, le DG de la Régie de Colmar est président de GEODE, le DG de la régie des Deux-Sèvres préside l'UNELEG, le DG de la Régie de Dreux préside l'UNEMIG et le Président de Gaz et Électricité de Grenoble préside l'ELE.

<sup>718</sup> Entretien avec A. S., élu CGT, secrétaire de la commission paritaire (CP).

« malheureusement, ça a fini dans autre chose<sup>719</sup>. [...] Et maintenant qu'il n'est pas là, je pense qu'il y a une perte ».

Le départ précipité de L. M. a alors provoqué un changement de direction à la tête de la CFDT. Plus jeunes et moins expérimentés, ceux qui en ont pris les rênes ont alors engagé un travail de rénovation de l'organisation syndicale malgré le déficit de crédibilité qui l'entourait. Cette phase de reconstruction a alors été synonyme d'un bouleversement de la nature des échanges qu'entretenait jusqu'alors la CFDT avec la direction. C'est ainsi qu'à l'occasion de la consultation du personnel sur les horaires flexibles, la CFDT avait appelé à voter contre le projet de la direction, rompant ainsi avec la stratégie d'accompagnement jusqu'alors soutenue par L. M.. La rupture était d'autant plus profonde qu'il ne s'agissait pas d'une opposition à l'idée d'une flexibilisation des horaires mais à ses promoteurs et à l'opacité entourant les finalités véritables qu'ils poursuivaient.

« Quand tu prends les horaires flexibles. Le referendum, moi, en tant que salariée qui réduit mon temps de travail, je ne serais pas contre les horaires flexibles. Car en tant que mère de famille, aujourd'hui, je paie. Je paie mon 90% alors que demain avec les horaires flexibles, je ne le paierais peut-être pas. C'est un avantage. Tu te dis demain, en fonction de tel ou tel commercialisateur qui se mettra sur le terrain, est-ce que toi, tu vas y arriver, en faisant 8 h 15 – 17 h 30 si la personne en face de toi elle travaille jusqu'à 18 h et est ouverte le samedi ? Comment tu vas faire ? À un moment, ça s'analyse. Peut-être qu'à un moment donné, on sera obligé d'accepter de défendre ça. À l'époque, j'ai dit non parce que ça a été hyper mal fait et je ne vois pas pourquoi on te dit il faut mettre tes horaires flexibles sans te dire la finalité. [...] Mais quand on te dit, on va le faire passer comme ça, en plus, au moment où politiquement parlant, il faut remettre en cause les 35 heures, je dis non ! » (G. M., responsable syndical CFDT).

La direction se trouvait alors devant une inconnue et face à un risque de radicalisation de l'organisation minoritaire. Mais sa stratégie consistant à chercher à isoler, voire à faire disparaître la CFDT<sup>720</sup>, eut alors pour effet contraire d'accélérer la constitution de la première intersyndicale dans l'histoire sociale de l'entreprise dès la fin de l'année 2005. Car il était également dans l'intérêt de la CGT, organisation toujours majoritaire, mais néanmoins moins puissante que ce qu'elle avait pu être dans un passé récent, de conserver à ses côtés un syndicat minoritaire à qui imputer la responsabilité des « mauvais coups de la direction ». De nouveaux jeux de pouvoir se mettaient alors en place et signaient un infléchissement dans le système des relations professionnelles sur lequel nous reviendrons plus loin lorsque nous analyserons l'intersyndicale à la lumière de ses conditions d'apparition, de ses objectifs initiaux et de ses résultats. L'ensemble de ces transformations s'appuyaient cependant sur un travail militant quotidien, qui, lui aussi, a évolué au fil des événements décryptés.

---

<sup>719</sup> L. M. a été contraint de démissionner de GDB à la fin de l'été 2005 après qu'une enquête interne a démontré que l'entreprise lui avait remboursé des frais de déplacement établis sur la base de fausses factures. Le sort de l'intéressé fut alors directement, et discrètement, réglé par l'ancien DRHS de GDB et un représentant confédéral, coordinateur national des ELD de la fédération Chimie – Énergie de la CFDT, lors d'un déjeuner sur Bordeaux auquel ne fut convié aucun représentant syndical de l'entreprise hormis l'intéressé lui-même (qui est toujours permanent syndical à la confédération).

<sup>720</sup> « Quand je te dis qu'ils veulent nous tuer, ils veulent nous tuer ! Ils sont habitués au pouvoir, ce sont des sanguinaires ! » (entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT)

### 3. Le travail militant

Tout en conservant des spécificités à la fois historiques et locales fortes, l'activité syndicale à Gaz de Bordeaux, tant dans ses pratiques (à la fois discursives et non-discursives<sup>721</sup>) que dans les représentations dominantes de l'action qu'elle porte, a évolué sous l'effet des contextes d'action successifs<sup>722</sup> dans lesquels elle s'est inscrite mais aussi des hommes qui l'ont tour à tour incarnée et conduite.

#### *De la prédominance du « nous » sur le « je » ...*

À la faveur des conquêtes sociales de Mai 68, le syndicalisme de la Régie allait se transformer. Jusqu'à cette date, il avait d'abord été un moyen de protection des collectifs de travail contre les méfaits de la concurrence industrielle, correspondant en cela à la conception développée par les époux Webb qui définissaient un syndicat comme une « *association permanente de salariés dans le but de maintenir ou d'améliorer leurs conditions d'emploi* » (Webb et Webb, 1894). Se déployant ensuite dans le cadre des dispositions statutaires de 1946 qui lui conféraient un rôle institutionnel, le syndicalisme avait essentiellement une fonction de régulation sociale interne que lui déléguaient la direction, et la Mairie de Bordeaux, et qu'il exerçait avant tout en réglant les conditions d'entrée et de promotion professionnelle dans l'entreprise. « *Quand on examine l'activité quotidienne des militants de cette époque* », écrit D. Labbé à propos du syndicalisme qui a accompagné les Trente Glorieuses, « *la plupart de leurs interventions étaient motivées par des problèmes individuels et avaient plutôt pour but l'intercession que l'affrontement*<sup>723</sup> ». Le syndicalisme avait alors d'abord une fonction de « défense et recours » et se manifestait par des actions de gestion des relations du et au travail. Bien qu'une solidarité liait fortement les agents entre eux, celle-ci prenait d'abord la forme de l'entraide et de la mutualisation des ressources disponibles. L'organisation syndicale répondait alors à une conception durkheimienne de création et d'entretien de la solidarité au sein du groupe, et de maintien d'une identité professionnelle. Mais l'homogénéité culturelle ne signifiait alors pas pour autant prise de conscience collective (de classe). Ce n'est que dans le sillage des expérimentations de Mai 68 que le syndicalisme de métier de Gaz de Bordeaux

---

<sup>721</sup> Bien que le sens commun mais aussi le « discours » militant opposent volontiers le « dire » au « faire », c'est-à-dire les discours aux pratiques, des travaux sociologiques mais aussi épistémologiques - et notamment ceux de M. Foucault (1969) et de P. Bourdieu (1972, 1982) -, ont rendu cette distinction non opératoire pour faire de l'ensemble de l'activité des acteurs sociaux une « pratique ». À la suite de M.-J. Gagnon, nous pouvons cependant définir les « pratiques discursives » « *comme l'ensemble des documents écrits et des discours verbaux, entendus dans le sens le plus large, qui émanent de quelque niveau de l'organisation syndicale* » et les « pratiques non-discursives » « *comme les rapports sociaux établis effectivement avec les autres acteurs, soit l'État, le ou les employeurs, les autres mouvements sociaux, à quelque niveau que ce soit de l'organisation* », in Gagnon M.-J., « Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologie et sociétés*, 1991/2, vol. 23, p. 80.

<sup>722</sup> Dans la lignée des travaux de M. Maurice, J.-J. Sylvestre et de F. Sellier qui relie « *la configuration de l'espace d'action collective à celle de l'espace professionnel, les deux s'articulant dans un type précis de rapport salarial qui tire sa logique ultime de la société nationale dans laquelle il a pris forme* » (Gagnon, 1991), nous envisageons le sort du syndicalisme à partir d'une dynamique sociale porteuse de sens. La logique de l'acteur syndical ne peut dès lors être appréhendée sans contextualisation et le syndicalisme devient une variable dépendante : « *Si nous ne nions pas l'existence ni l'importance des systèmes de valeurs en toute société, notre approche conduit plutôt à nous interroger sur la source de ces valeurs. Pour nous, ce sont les rapports sociaux spécifiques d'une société – rapports éducatifs, organisationnels, industriels – qui fondent une idéologie, non l'inverse. [...] Ce sont donc les principes extérieurs à l'action elle-même qui structurent les espaces où elle se développe et qui lui donnent des caractères distinctifs* », in Maurice M., Sylvestre J.-J. et Sellier F., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982, p. 355 et 364, cité par Gagnon M.-J., *op. cit.*, p. 86.

<sup>723</sup> Labbé D., *Syndicats et syndiqués en France*, Paris, L'Harmattan, 1977, p. 66.



va s'affirmer comme un « syndicalisme de classe<sup>724</sup> » et de combat, et notamment sous l'action d'un homme, G. J..

*« Syndicalement, Mai 68 nous a apporté quelque chose d'important qui était dans le statut national des électriciens gaziers mais qui n'était pas respecté ni appliqué dans l'entreprise : le CMP [comité mixte à la production]. En 69 sont sortis des décrets pour mettre en place le CMP partout. Parce que la régie municipale du gaz n'en voulait pas. [...] Le secrétaire général, c'était un cadre. [...]*

*C'était une activité assez redondante, la CGT ne proposait rien mais elle ne contredisait pas trop. Ce n'était pas un combat syndicaliste, le vrai. Le vrai dans le sens de développer dans les rues le service public. Donc, à partir de 69 se sont mis en place les CMP. Donc les lois sur les sections syndicales d'entreprise. Tout ça est écrit dans le statut du 8 avril 46 et dans la loi du 22 juin sur le statut national, mais à la régie du gaz, ce n'était pas appliqué comme il faut, c'était toujours : « oui, mais... » Nous n'avions pas de local syndical. On se réunissait n'importe où, dans les bureaux des uns et des autres, à la débauche, à la Bourse du Travail, à la salle 9 bis jusqu'à minuit et dans la journée, on travaillait. Il n'y avait pas d'activité syndicale bien établie, c'était du bricolage ! [...] J'ai commencé à revendiquer un local et on m'a donné le local des archives, c'est-à-dire j'avais des rangées de dossiers autour et on avait une table et quatre chaises remplies de poussière ! C'était le premier local syndical ! [...]*

*Avec un statut national en avance, nous avons trente ans de retard ! L'activité syndicale, c'était quoi ? D'abord c'était, je crois que progressivement on a inculqué une culture d'entreprise, le service public. La culture originelle, c'étaient les revendications classiques, pas trop sur les salaires et les lois générales, c'était beaucoup la commission paritaire, les cas particuliers, un appel à candidature, une liste de candidats... [...] Donc, c'était beaucoup la défense individuelle, le déroulement de carrière, l'habillement, les dotations vestimentaires, des petits trucs, des choses très individualisées et qui ne donnaient pas une conscience de groupe collective. Et moi, je me suis attaché à faire et ça, et le reste ! C'est-à-dire, si tu as un avancement, tu vas avoir une augmentation, celui qui n'a pas d'avancement n'a pas d'augmentation, tu me dis qu'il l'aura un jour, mais c'est dans quatre ans, pendant quatre ans, il perd du pouvoir d'achat comme toi, tu en as perdu pendant quatre ans avant. C'est la revendication collective, les salaires, l'amélioration des conditions de travail, l'emploi, les embauches, la formation professionnelle, le déroulement de carrière. On a changé radicalement le ron-ron de l'entreprise. Ça a pris 10-15 ans ! Dans certains domaines, plus ! »*

(G. J., responsable syndical CGT retraité, ancien secrétaire du CMP)

Jouant de sa « double casquette », à la fois militant syndical à la CGT et militant politique au sein du Parti communiste, G. J. va œuvrer à la transformation du syndicat de métier de la régie en un syndicat de classe en travaillant sur deux dimensions : l'ancrage communautaire et le projet socio-politique. Il va alors s'appuyer sur les liens communautaires préexistants, notamment fondés sur une conscience professionnelle partagée, pour renforcer un sentiment d'appartenance commune en liant les destins individuels à celui de l'entreprise. Mais il va surtout s'employer à faire surgir de cette communauté professionnelle une conscience collective structurée par un projet socio-politique de transformation de la réalité, lui-même articulé à une représentation politique du monde. Formé à la pensée et à la doctrine communiste, il dispose de ressources argumentatives qui lui permettent d'apporter des réponses et de convertir la défense de cas individuels en autant de revendications collectives.

---

<sup>724</sup> Voir notamment à ce propos Segrestin D., 1975, « Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe : pour une sociologie de la CGT », *Sociologie du travail*, 1975/2, vol. 17, p. 152-176.

Mais il dispose aussi de ressources humaines en les personnes de militants de terrain qui, en nombre grandissant, vont méthodiquement « mailler le terrain ». Car façonner et entretenir des solidarités syndicales suppose un travail d'organisation, mais aussi de délimitation et de légitimation de l'espace collectif (Offe et Wiesenthal, 1980).

À partir de cette période charnière, l'action syndicale sera inscrite dans un projet finalisé de transformation radicale de la société. L'engagement communiste devient alors le prolongement « naturel » et cohérent de l'adhésion syndicale à la CGT, elle-même se nourrissant du terreau de la camaraderie, ritualisée pour être entretenue, comme en témoigne l'organisation de la remise des cartes.

*« Qu'est-ce qui a fait basculer les choses, un peu ? C'est que, d'une part, on est arrivé rapidement à plusieurs dizaines d'adhérents qui s'affirmaient, qui commençaient à être une force dans l'entreprise. Ça se savait, ça se voyait et la direction commençait à être gênée ! Et politiquement, on entrait dans les années 70, dans une phase où le parti socialiste changeait aussi. On était loin de la période de Marquet<sup>725</sup>. On commençait à changer, des militants socialistes engagés vraiment à gauche exigeaient un programme commun et un rapprochement de toute la gauche pour gagner les élections et aller au pouvoir. Donc tout ça créait un contexte. [...]*

*Les gens se rendaient bien compte que l'activité syndicale ne pouvait pas apporter des réponses à tout, il fallait autre chose. Nous, en tant que militants communistes, après mai 68, on a été 70 encartés ! J'ai fait un travail phénoménal et tout le monde vous le dira ! Il y avait cette soif de changer, la preuve, sans parler de cette discussion 73 PC – PS - Radicaux de gauche sur le programme commun, les gens commençaient déjà à se projeter. On en avait marre de l'état UDR, centriste. Donc, le terreau d'une transformation possible de la société était là, il fallait l'occuper. Il y avait cet appétit pour changer le monde qui fait que nous étions présents. On apportait des réponses. J'ai vendu à Bacalan 280 programmes communs sur 340 [agents qui y travaillaient] ! Je les vendais à pratiquement tout le monde. Les ingénieurs m'achetaient, je sais que même le directeur général en avait fait acheter deux à un cadre dont un pour lui ! Il ne voulait pas me l'acheter directement.*

*La période était propice à des militants de gauche engagés de développer une organisation, d'apporter des réponses... Nous, on faisait des débats dans l'entreprise. Je faisais tous les ans un repas dans l'entreprise qu'on appelait le repas de la remise des cartes [syndicales]. Tous les ans, au mois de janvier, on fait une remise de cartes. C'était traditionnel au PC, j'avais 200 personnes, la CGT c'était le double ! On faisait une bourriche, c'était pour vendre des biens, ramasser du fric et puis pour faire connaître l'événement. On faisait l'entrée à 20 ou 30 balles, on dansait et je prenais la parole et on se quittait à trois heures du matin. On faisait ça au chalet, aux locaux sociaux, à l'usine » (G. J., responsable syndical CGT retraité, ancien secrétaire du CMP).*

Théâtralité, mise en scène, déroulement, fonction du groupe, rhétorique propre... Chacun de ces éléments rattache « le repas de remise des cartes » à un rite collectif dont l'analyse se fait à partir de sa forme, de ses références et de l'appréhension qu'en ont les sujets impliqués. Sous peine de passer à côté de la compréhension de cet « acte de magie sociale » (Bourdieu, 1982), il convient d'en mesurer toute l'efficacité symbolique, « c'est-à-dire le

---

<sup>725</sup> Il s'agit d'Adrien Marquet (1885-1955), homme politique français, député et maire SFIO de Bordeaux (1925-1944), ministre des travaux publics puis du travail dans le gouvernement de Gaston Doumergue et ministre de l'intérieur sous le régime de Vichy de juillet à septembre 1940. À son procès devant la Haute cour de Justice, bien que frappé d'indignité nationale, il est finalement acquitté en 1948.

*pouvoir qui [lui] appartient d'agir sur le réel en agissant sur la représentation du réel<sup>726</sup> ». Et que l'auteur illustre en prenant l'exemple de l'investiture qui « exerce une efficacité symbolique tout à fait réelle en ce qu'elle transforme la représentation que s'en font les autres agents et surtout peut-être les comportements qu'ils adoptent à son égard ; et ensuite parce qu'elle transforme du même coup la représentation que la personne investie se fait d'elle-même et les comportements qu'elle se croit tenue d'adopter pour se conformer à cette représentation<sup>727</sup> ».*

Les différents éléments concourant à construire l'efficacité symbolique que l'on repère dans la plupart des rites se retrouvent ainsi dans l'événement particulier du « repas de la remise des cartes » : un lieu consacré, un temps répété, une assemblée, un célébrant, un cérémonial, une symbolique commune. Occasion d'une « fête populaire », le « repas » fait revivre un idéal communautaire auquel certains des agents les plus anciens goûtèrent pendant Mai 68. Il est vécu non seulement comme un levier de résistance dans la lutte des classes en affirmant (et en s'affirmant comme) une communauté d'action, mais aussi comme une invention (et une promesse) collective face aux menaces de décomposition du tissu social que porte le « spectre » d'un individualisme exacerbé par la société moderne. « *C'était la perspective de changer la politique en France, changer la vie : Sous les pavés, la plage !* » se souvient avec enthousiasme G. J..

Destiné à être vu, sa fonction est autant de rappeler au groupe sa propre force collective que de la montrer à la direction de l'entreprise, son adversaire politique et « de classe ». Ce n'est pas un hasard si le « repas » a lieu à l'intérieur même de l'enceinte de l'entreprise, ce qui permet au groupe de se réapproprier l'outil de production et de travail, d'imprimer symboliquement sa marque sur le territoire de « son » usine dont les patrons sont momentanément exclus. Il est donc une voie par laquelle les individus tentent de se réapproprier leur vie, de penser simultanément soi, autrui et le monde commun. Tandis que le « nous » prend le dessus sur le « je », il y a aussi les participants, ceux qui se voient remettre « la carte », et les autres, les absents. On rejoint ici l'analyse de P. Bourdieu (1982) qui insiste sur l'aspect différenciateur du rite dans l'étude des rites d'institution. Le rite permet donc de « se compter » et de donner « chair » à un « nous » qui, unifiant l'ensemble des participants (les « je »), se transforme en un « corps », « vivant ».

Mais le repas de remise des cartes, comme tout rite, est façonné par son époque, par les hommes en présence, par les interactions avec d'autres groupes. Il paraît donc difficile d'envisager la transmission sans innovation. Alors que le traditionnel « repas » qui l'accompagnait a aujourd'hui cessé d'exister, la « remise des cartes » est aujourd'hui organisée par les représentants syndicaux pendant les horaires de travail sur le mode de la relation de service individualisée. Il s'agit d'une remise de carte « à la carte » pourrait-on dire. Un jour défini de l'année, chaque adhérent est libre de venir retirer sa carte au local syndical pendant toute l'amplitude des horaires collectifs de travail, soit entre 8h15 et 17h30. S'il le souhaite, il pourra à cette occasion « boire un coup » et échanger quelques paroles avec les représentants qui la lui remettront en mains propres. S'il ne peut se libérer de ses contraintes professionnelles ou s'il décide de ne pas se déplacer, les représentants syndicaux se chargent alors de la lui envoyer par courrier à son domicile.

---

<sup>726</sup> Bourdieu P., « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1982, n° 43, p. 59.

<sup>727</sup> *Ibid.*.

Un tel mode de remise des cartes ne manque alors pas de marquer la distance qui s'est aujourd'hui installée entre les représentants syndicaux et leurs mandants. Plus généralement, il est un signe d'une évolution dans le rapport que les agents entretiennent avec le syndicalisme. Comme nous le verrons plus loin, l'adhésion syndicale n'est en effet plus vécue comme l'inscription dans une communauté de travail et de vie perçue comme contraignante, mais résulte avant tout d'un choix stratégique individuel (« *le syndicat, c'est la MACIF !* », comme le disent familièrement les agents). Alors que le « repas de remise des cartes » prenait son sens parce qu'il était partagé et qu'il était l'occasion d'une célébration collective (l'expression « *communion* », empruntée au champ lexical du religieux, est souvent employée par ceux qui en évoquent le souvenir), le fait de laisser à l'adhérent la liberté d'aller chercher sa carte abandonne le sens de l'acte à l'individu lui-même. Mais il lui permet aussi de mettre à distance l'imposition d'une essence sociale qui accompagnait nécessairement la participation au rituel. Car, comme tout acte d'institution, écrit P. Bourdieu, « *il signifie à quelqu'un son identité, mais au sens à la fois où il la lui exprime et la lui impose en l'exprimant à la face de tous et en lui notifiant ainsi avec autorité ce qu'il est et ce qu'il a à être*<sup>728</sup> ».

Au final, la modalité actuelle de « remise de cartes » sous la forme d'une relation de service est tout autant choisie par les représentants syndicaux qu'elle ne leur semble imposée. C'est ce qu'explique l'actuel secrétaire général de la CGT en mettant en avant le fait que si l'organisation syndicale organisait aujourd'hui une remise des cartes syndicales dans le cadre d'une soirée particulière, « *il n'y aurait personne ! En dehors des horaires de travail, il n'y a plus personne !* »

Confrontée à l'évolution des rapports entre individus et collectifs, qu'elle contribue par ailleurs elle-même à façonner dans le même temps, l'organisation syndicale majoritaire va adapter et réorienter ses discours au regard des objectifs qu'elle va poursuivre et des intérêts qu'elle va défendre. C'est donc au rôle joué par la pratique discursive au sein de l'activité syndicale que nous allons maintenant nous intéresser en l'envisageant comme une stratégie, visant tantôt l'unification du personnel, tantôt l'impact médiatique (pour ne pas faire mention des stratégies personnelles de ses principaux responsables), mais aussi comme un contenu idéologique articulant des valeurs, des normes et des représentations symboliques (Bourque et Duchastel, 1988).

### **... à l'opposition « nous » / « eux »**

À travers ses discours (allocutions, tracts...), toute organisation syndicale dessine le contour de la réalité sociale ou du moins cherche à en dresser une représentation. La spécificité du sens dans les discours syndicaux, et plus largement dans les discours dits politiques, tient à son caractère fondamentalement controversé. En effet, « *les conflits de définitions - c'est-à-dire de représentations du « monde social » - sont au fondement même de la parole politique*<sup>729</sup> ». Dès lors qu'existe toujours une parole concurrente, une vision différente de la réalité sociale, il ne saurait être possible d'analyser le discours syndical sans prendre en compte l'interaction qui l'a produit (Brugidou, 2000).

---

<sup>728</sup> Bourdieu P., « Les rites comme actes d'institution », *op. cit.*, p. 60.

<sup>729</sup> Brugidou M., « Les discours de la revendication et de l'action dans les éditoriaux de la presse syndicale (1996-1998) », *Revue française de science politique*, 2000/6, Vol. 50, p. 967.

Mais parce que l'acteur syndical organise la prise de conscience individuelle et collective et contribue à l'expression des demandes, le discours qu'il produit ne saurait être davantage analysé sans mesurer la force particulière des mots qu'il emploie. En effet, il s'agit bien d'abord pour lui de mettre à jour des revendications, d'identifier et de mobiliser ensuite des groupes sociaux pour les porter dans la lutte syndicale, de regrouper encore des intérêts hétérogènes sous des revendications larges et générales pour enfin les traduire sous la forme de droits plus ou moins formels. Aujourd'hui comme hier, il est donc engagé dans une entreprise unificatrice consistant à ramener la pluralité des intérêts sous une même bannière collective.

Confrontée à une montée des conduites individualistes et à une concurrence de l'offre syndicale, mais aussi à une redéfinition des termes de l'échange avec la direction suite à sa remise en cause de la « culture de la contrepartie », la nouvelle équipe à la tête de la CGT va investir le travail sur les mots. Et d'autant plus qu'elle va rentrer dans une logique de dénonciation au moment où l'entreprise connaît une phase de transition, complexe dans ses enjeux et ses déterminants, au cours de laquelle l'information revêt un caractère stratégique. Cherchant à se défendre de ce qu'elle perçoit comme les « mauvais coups de la direction », elle sait ne plus pouvoir compter sur les leviers habituels de la mobilisation auxquels recouraient ses prédécesseurs. Il lui faut désormais convaincre et expliquer davantage en effaçant la distance entre la représentation de la réalité sociale et l'action. C'est ce que nous dit la « plume » de la nouvelle équipe du syndicat majoritaire.

*« Ce qui attire l'attention des gens ? Je crois, enfin, pour ma part, c'est quand on fait appel à leur intelligence, plutôt qu'au dogme. Et je ne crois pas pour autant, contrairement à beaucoup, que le dogme soit nécessairement une connerie. Ça peut être aussi un point de départ. Après, on en fait ce que l'on veut. Je suis plutôt pour la manipulation génétique des idées, que pour autre chose... [...] »*

*Tu sais, quand on écrit, puisqu'on a pas mal de prose, tout ne sera pas relié, mais on écrit pas mal, on dit beaucoup, il y a beaucoup de choses que les gens ressentent et qu'ils retrouvent. Et ça, je crois que ça fait du bien. Ça travaille en faveur de la reconnaissance vis-à-vis de son organisation. Ce qui veut dire que dès qu'on aborde les autres thèmes plus généraux, plus politiques, entre guillemets, de l'organisation, que ce soit l'entreprise ou les services publics de l'énergie, etc... je crois qu'ils sont déjà plus attentifs que si on était ailleurs de leur considération, de leurs aspirations, de leur quotidien et qu'on leur balançait, qu'on leur assénait des vérités comme ça ! [...] »*

*Voilà pourquoi ça marche plus ou moins, on va dire, plus en ce moment, que moins. Même si on devrait mesurer l'activité syndicale, ou la qualité d'une action syndicale, à l'aune de résultats, je ne suis pas persuadé qu'on soit extrêmement excédentaire dans l'ensemble de nos actions... C'est le décalage de la société qui attend un retour sur investissement de tout... Donc je ne m'inscris pas dans cette démarche et cette vision "adamsmisthienne" des choses ! » (T. R., élu CGT, secrétaire du CMP)*

L'épisode de la consultation du personnel sur la mise en place des horaires flexibles va alors permettre de mettre en évidence l'évolution du discours syndical dans l'entreprise. Plus particulièrement, c'est l'analyse d'un tract de la CGT qui va illustrer la construction de la rhétorique syndicale visant à mobiliser le personnel (document 4).

À la demande de la CGT, une assemblée générale du personnel s'est tenue le 31 mai 2005 dans le restaurant d'entreprise de l'ancien siège social afin de « débattre » des conditions de travail dans l'entreprise et de « l'avenir » de celle-ci à la veille du changement de siège social<sup>730</sup>. N'étant pas en mesure d'apporter des réponses aux interrogations et aux craintes des agents présents<sup>731</sup> quant à l'avenir proche de l'entreprise, les représentants du personnel proposèrent « de faire venir le DG » afin qu'il réponde directement à l'assistance. Bien que ce dernier ne donna aucune assurance sur « l'avenir de Gaz de Bordeaux en tant qu'entreprise intégrée », il annonça néanmoins à cette occasion que la direction envisageait d'organiser une consultation du personnel sur la question des horaires flexibles afin de répondre aux nouvelles contraintes qui pèseraient sur les agents à la suite du déménagement. Anticipant l'initiative de la direction, la CGT a alors diffusé le 13 juin suivant un tract particulièrement long (1500 signes), intitulé « non aux reculs sociaux » et qui se clôture par un appel – co-lancé avec la CFDT - à signer une pétition « [exigeant] le respect [des] horaires collectifs de référence et la mise au placard de la flexibilité ». L'enjeu pour l'organisation syndicale est alors d'expliquer son opposition à toute modification de l'horaire collectif de référence afin de mobiliser derrière sa position l'ensemble du personnel. Il s'agit donc pour elle d'un test de légitimité et de représentativité de sa parole. Car la perspective d'une consultation de l'ensemble du personnel présente le risque de la voir désavouée, révélant ainsi une dérive autoréférentielle de ses prises de position.

---

<sup>730</sup> Nous nous appuyons ici sur les notes issues du « carnet de bord » que nous avons quotidiennement tenu pendant toute la durée de notre contrat de recherche dans l'entreprise.

<sup>731</sup> Ce sont 87 agents qui ont assisté à la réunion, soit 17,5% de l'effectif statutaire total de l'entreprise. Parmi ceux-ci, 61 hommes et 26 femmes. Ces derniers se répartissaient entre 43 « exécutions » et 44 « maîtrises », parmi lesquels 70% d'hommes et de 30% de femmes pour chaque collège. Pas un seul cadre de l'entreprise n'était présent. Au total, furent présents 8% des effectifs des Services Transverses, 23,5% de ceux de l'entité « Commercialisateur » et 18% du « Distributeur ». Ces chiffres doivent cependant être lus à l'aune des contraintes de continuité de service public rappelées par la CGT : la réunion ayant lieu pendant la journée de travail, les agents désireux d'y assister ne pouvaient le faire qu'à la condition que demeurait dans leur service au moins la moitié des effectifs normalement présents.

## Document 4 : Tract syndical CGT du 13 juin 2005



SYNDICAT CGT GAZ DE BORDEAUX  
OUVRIERS EMPLOYES TECHNICIENS  
MAITRISE et CADRES



### NON AUX RECULS SOCIAUX

Bordeaux, le 13 juin 2005.

Hommes et Femmes de Gaz de Bordeaux, de toute tendance, il est grand temps de vous mêler de ce qui vous regarde.

Plus que temps de vous réapproprier totalement vos droits d'analyse, de réflexion, d'expression et de prouver aux décideurs que vous n'êtes pas dupes de leurs sollicitations intéressées.

A l'occasion de l'Assemblée Générale du Personnel du 31 Mai dernier, vous avez exprimé vos légitimes interrogations et souhaité entendre le Directeur Général sur ces questions essentielles, notamment l'avenir de Gaz de Bordeaux en tant qu'Entreprise intégrée ; ce qui constitue aussi notre volonté de militant depuis toujours.

Au-delà de l'énervement extrême du Directeur Général à l'idée de venir s'exprimer devant le petit peuple, que vous avez pu constater dans sa formidable agressivité, avez vous été rassurés par ses réponses ?

Nous pas.

Concernant le déménagement au sein du nouveau siège social de Ravezies, qui n'apparaît à l'évidence comme une opportunité que pour la Mairie de Bordeaux et les entreprises choisies pour travailler sur ce chantier, avez vous été rassurés par ses réponses ?

Nous toujours pas.

Concernant les questions relatives aux conditions de travail, sachez que vos représentants CGT en CHSCT ont depuis longtemps mis l'accent sur les points suivants :

- > Taille des locaux et des espaces de travail (hormis pour les « responsables »)
- > Caméras, surveillance, badges (Big Brother revient !)
- > Absence de Restaurant d'Entreprise
- > Tentatives de modification des horaires...

Revenons en aux déclarations du Directeur Général qui va encore pouvoir se plaindre, à qui voudra l'entendre, d'attaques personnelles. C'est une défense comme une autre.

Pourtant que penser de cette prise en compte aussi surprenante que subite des particularités d'une population féminine composée de mères de famille ?

Pour notre part, nous pensons (méchamment bien sur !) qu'il est aussi sincère qu'à chaque fois qu'il s'adresse à nous.

De plus, depuis des mois M. le Directeur Général a un désir ardent.

Et chacun dans cette Entreprise sait bien que, jouissant de l'indéfectible support du Président du C.A., ses désirs sont des ordres : il veut nous imposer une pointeuse qu'il nomme hypocritement « système de contrôle des temps de travail. »

Ainsi, il a chargé son cerbère, le très dévoué DRHS, de cette délicate mission de déguisement de la casse des acquis et des repères un tant soit peu collectifs.

Pour faire avaler la pilule, ils tentent ensemble de trouver une contrepartie *acceptable* : les horaires variables ou flexibles.

Acceptable par qui ? Par quelques uns qui ne voient que leur intérêt particulier ? Curieuse conception d'une entreprise unie.



Alors compte tenu des relations sociales que cette Direction a souhaité imposer (multiples plaintes déposées contre la CGT et ses Représentants) qu'y a-t-il de surprenant à ce que nous nous refusions à croire à leur angélisme ?

Les enjeux de la Direction aujourd'hui dans ce dossier sont de deux natures.

D'une part la satisfaction des quatre volontés d'un Directeur Général à qui personne n'ose jamais dire non et d'autre part la pressurisation continue des effectifs garantissant une partie des résultats financiers. Vous l'avez entendu de sa bouche même lors de l'Assemblée Générale.

C'est pourquoi cette direction, qui ne s'interroge que sur l'utilité des activités des autres jamais sur la sienne, entend pousser toute piste en matière de gestion du Personnel.

Chacune et chacun doit impérativement comprendre que seule une réponse collective négative s'impose.

Chacune et chacun doit comprendre que les horaires flexibles ne sont qu'une fausse bonne idée de plus, dont les enjeux sont vraiment éloignés des besoins du Service Public et de la satisfaction des aspirations des Salariés.

Car enfin, si la Direction se souciait tant que cela du bien-être des Agents de Gaz de Bordeaux, pourquoi ne les écoute-t-elle pas plus souvent ?

Pourquoi n'a-t-elle pas choisi plutôt d'entendre et de répondre positivement à ces quelques exemples :

- Un Restaurant d'Entreprise dans le nouveau siège social,
- La possibilité d'obtenir son J5 fixe sans l'obligation d'amputer son salaire par le passage obligatoire et conditionné à un temps partiel ou réduit,
- L'octroi sans distinction Homme/Femme des Journées « Enfant Malade »,
- L'octroi d'un nombre de Journées « Enfant Malade » en fonction du nombre d'enfants,
- La construction de crèches / garderies,
- L'accès aux places de Parking du nouveau site indépendamment des GF.

Ces exemples vous semblent-ils constituer une véritable utopie ?

Ces propositions sont-elles particulièrement outrancières ?

Ne sont-elles pas plus concrètes que les suppositions d'individus dont les moyens et les situations personnelles n'ont rien avoir avec les nôtres ?

La Direction habituellement encline à vanter elle-même ses mérites et nouvellement soucieuse du bien être des salariés n'aurait donc pas envisagé ces possibilités ?

Mince, c'est ballot.

Plus sérieusement, et quitte à briser les croyances des plus crédules d'entre vous, vous devez savoir que c'est bien cette même direction qui rabâche à l'envie qu'elle n'est pas là pour vous contenter. Le message est-il assez clair ?

Vous voyez bien que dès lors que la Direction « se préoccupe » de votre bien-être il y a intérêt à redoubler de vigilance et à ne pas tomber sous le charme du moindre argument qui semblerait répondre à un de vos désirs particuliers.

**Il y a toujours une contrepartie exorbitante pour l'ensemble des Agents à la satisfaction des envies ponctuelles de certains.**

**Nul doute que les opportunités de quelques-uns seront les contraintes de tous les autres.**

**Et même si ces contraintes ne vous apparaissent pas toutes clairement aujourd'hui, cela ne signifie pas qu'elles n'existent pas.**



Le syndicat CGT de Gaz de Bordeaux refusera toujours la promotion de l'individualisme, facteur de déstructuration, d'autant plus lorsqu'il s'exerce sur le dos de ceux qui n'ont rien demandé et qu'il tente de mettre à mal un de nos principes fondamentaux, en l'occurrence l'horaire collectif de référence.

Cet horaire collectif de référence qui a toujours été au centre de nos préoccupations, y compris lors de la mise en place des 35 Heures en 1996.

La Direction est le seul demandeur de telles modifications.

Elle a, n'en doutez pas, des raisons que vous ignorez et qui lui sont/seront infiniment plus profitables qu'aux Agents.

Elle n'hésitera pas à s'appuyer sur les envies de quelques-uns afin de valider ses thèses contre la majorité. Cela est inacceptable.

Ainsi, si dans l'absolu, toute évolution est susceptible d'être étudiée, il n'en va pas de même dans ce cas précis.

En effet, comment accepter de creuser les inégalités entre les catégories de Personnel qui pourraient avoir accès à des aménagements et d'autres qui ne le pourraient pas ?

Il y a, à notre sens, bien d'autres challenges à relever que la direction pourraient tenter si elle était aussi « sociale » qu'elle veut bien le faire croire. Est-ce son nouveau style ? Une campagne d'auto-promotion de plus ?

Car, nous avons d'autres exemples où la direction aurait pu faire preuve de « bienveillance » à l'égard des Agents mais où elle sait bien gardée de le faire, prétextant des contraintes économiques ou juridiques jamais démontrées.

Par exemple l'égalité professionnelle, ou encore le défi de l'emploi.

Mais apparemment c'est bien tout le contraire qui se déroule à Gaz de Bordeaux, avec une externalisation poussée toujours plus loin et des récompenses distribuées toujours plus généreusement à ceux qui soutiennent activement ce procédé. Pourtant, on nous promettait bien que nous serions 1000 en l'an 2000...

Une autre piste : enfin une véritable prise de conscience et une volonté d'agir contre les dégradations relationnelles sans cesse croissantes dans l'entreprise.

Chacun doit avoir le droit au respect et doit pouvoir exprimer ses idées sans pâtir d'un management qui, à bien des égards, alimente les conflits potentiels, conscients de son impunité pourtant aussi illégitime qu'arrogante.

Vous avez ainsi pu l'entendre de la bouche même du Directeur Général lors de l'Assemblée, au mépris manifeste de notre avis, celui-ci entend organiser une consultation sur la question de la modification des horaires.

Voilà une grande loçon de démocratie que de nier totalement la voix de vos Représentants élus.

La représentation électorale qui est donc valable pour ses amis politiques ne l'est pas pour nous dès lors que nous ne sommes pas d'accord avec lui.

Son respect des Elections Professionnelles doit vous amener à vous interroger un peu plus quant à ses réelles motivations.

Nous refusons catégoriquement que ce recul gravissime, cette attaque contre des principes établis et partagés soit banalisée de la sorte.

Pour notre part, nous aurions bien d'autres raisons d'organiser des consultations du Personnel pour recueillir son avis, notamment sur ce management si particulier de Gaz de Bordeaux qui fait s'interroger du monde, et pas seulement vos Représentants CGT.

Si vous souhaitez de plus amples informations sur la flexibilité et les multiples dangers qu'elle véhicule, n'hésitez pas à vous rapprocher de votre Syndicat CGT.

## PETITION

Vos représentants CGT et CFDT ne se laisseront pas duper par ses propositions d'aménagement d'horaires qui ont pour but d'introduire la flexibilité du travail et de casser notre accord des 35 heures à court terme.

Ne nous laissons pas bercer par ces décideurs avides de management par le flicage et la répression.

Les syndicats CGT et CFDT de Gaz de Bordeaux vous demandent de vous prononcer contre cette dégradation de vos conditions de travail, même si individuellement le tableau peut-être alléchant.

Exigeons le respect de nos horaires collectifs de référence et la mise au placard de la flexibilité.

NOM	SERVICE	SIGNATURE

Immédiatement identifiable, la forme particulière de discours du tract renvoie aussitôt à l'univers de la revendication tant par ses modes de diffusion (généralement « de la main à la main » dans les services ou à la cantine) que par son aspect et sa présentation (typographie, qualité du papier, couleur). La CGT de Gaz de Bordeaux possède ainsi « son » style, rappelant ainsi que le tract est avant tout « *un signe de quelque chose, pour quelqu'un, dans un contexte de signes et d'expériences* » (Maingueneau, 1987). Malgré sa longueur, ce document correspond totalement au genre du tract en ce sens qu'il est focalisé sur l'action immédiate et en prise directe avec l'« actualité sociale » récente. Enfin, il privilégie une thématique précise, en l'occurrence « *la mise au placard de la flexibilité* ».

Tout le discours de la CGT vise ici à la mobilisation des agents contre le projet lancé par la direction. En mettant notamment l'accent sur les conditions de travail et de vie des

agents -que ses représentants CGT partagent - et en les opposant explicitement à celles des « décideurs [...] dont les moyens et les situations personnelles n'ont rien à voir avec les [leurs] », le discours cégétiste vise à représenter concrètement le monde du travail, en l'occurrence l'entreprise Gaz de Bordeaux, comme lieu de revendication et d'action. Les revendications<sup>732</sup> apparaissent alors comme le produit ou l'objet de l'action syndicale qui les porte et les transforme. La question ici centrale de la flexibilisation des horaires de travail est évoquée à travers un moment fort de l'action syndicale : la mobilisation. L'autre moment ou modalité habituellement convoqué, la négociation, est ici ouvertement abandonné, la direction en la personne de son Directeur général « [niant] *totale*ment la voix [des] Représentants élus » et ayant « imposé » un certain type de « relations sociales » - « ce management si particulier » - vécues comme un « mépris manifeste » et se réglant devant les tribunaux.

La recherche de la mobilisation du personnel va alors s'appuyer sur deux ressorts argumentatifs principaux : l'opposition *nous / eux* (i.e. personnel (représentants syndicaux compris) / Direction) et le thème de la « fausse bonne idée de plus ». Mobiliser va alors d'abord consister à mettre ensemble et à nommer. Les destinataires du tract, soit l'ensemble du personnel de l'entreprise, sont d'emblée interpellés par la première phrase qui tonne comme un appel qu'aucun d'entre eux ne peut ignorer : « *Hommes et femmes de Gaz de Bordeaux, de toute tendance, il est grand temps de vous mêler de ce qui vous regarde. Plus que temps de vous réapproprier totalement vos droits d'analyse, de réflexion, d'expression et de prouver aux décideurs que vous n'êtes pas dupes de leurs sollicitations intéressées* ». Ce schème rhétorique court tout au long des trois feuillets : l'allocuté est sans cesse apostrophé par l'utilisation systématique du pronom personnel « vous », présentant l'avantage de s'adresser aussi bien à chacun en particulier qu'à tous en général. Le destinataire est ainsi positionné d'emblée entre les « décideurs » et « [son] syndicat CGT » et sommé de choisir son camp, l'indifférence ou l'abstention faisant de toute façon le jeu de la direction en pénalisant ses collègues de travail (« *Et même si ces contraintes ne vous apparaissent pas toutes clairement aujourd'hui, cela ne signifie pas qu'elles n'existent pas* »). Le locuteur syndical, quant à lui, assume et étaye son opposition en rédigeant un discours à la première personne du pluriel. Avec l'emploi de ce *nous* exclusif, l'émetteur du message construit et met en scène ses appartenances. « *En ce sens, le nous n'est pas seulement un nœud d'articulation très singulier de la langue avec le social, il se situe encore à la charnière de deux descriptions possibles du social : celle qui privilégie les intentions, rationalités, actions, relations, etc., et celle qui met l'accent sur les obligations, institutions, rapports sociaux préétablis, structures, etc.*<sup>733</sup> ».

Tout le discours de la CGT vise alors à faire adhérer le personnel à la représentation de la réalité sociale de l'entreprise qu'elle délivre. Pour cela, ses représentants mettent en avant une communauté de sort avec le reste du personnel et s'appuient sur des conditions de travail et de vie qu'ils partagent avec lui. L'emploi du possessif « *les nôtres* », à propos des « *moyens et [des] situations personnelles* », est d'ailleurs la seule occurrence d'un *nous* inclusif dans tout le texte. Son utilisation a alors des vertus mobilisatrices évidentes : il construit dans

<sup>732</sup> Qui désignent aussi bien la chose revendiquée que l'action de revendiquer, c'est-à-dire, pour parler comme C. Bernard-Steindecker, « un droit non encore reconnu ou obtenu » mais aussi l'« action de réclamer une chose », in Bernard-Steindecker C., « Vingt ans de revendication », *Mots*, 1993, n° 36. Voir aussi à ce propos Mouriaux R., *Les syndicats dans la société française*, Paris, Presses de Sciences Po, 1983, p. 109.

<sup>733</sup> Girin J., « Nous et les autres : la gestion des appartenances dans un témoignage », *Langage et société*, 1988, n° 45, p. 5-34, cité par Dumoulin C., « Rapports énonciatifs et stratégies syndicales dans un corpus de tracts », *La Lettre du Printemps*, juin 2002, n° 9.

l'énoncé une communauté de situation et/ou de conditions avec le destinataire, allant jusqu'à révéler l'existence d'une solidarité effective entre les individus.

Le choix des verbes d'action va alors renforcer l'emploi de ce *nous* inclusif. Et particulièrement dans le petit texte cosigné par la CFDT en préambule à la pétition lancée pour « *le respect [des] horaires collectifs de référence et la mise au placard de la flexibilité* » (« *ne nous laissons pas bercer* », « *exigeons* »). De même que l'emploi de l'impératif qui implique encore davantage le lecteur dans l'action. En outre, le recours à des slogans, intrinsèquement et fonctionnellement mobilisateurs, tels que « *Big Brother revient !* » (ou encore « *Bienvenue à Alcatraz !* » à propos du nouveau siège social) contribue par leur force symbolique à renforcer le discours revendicatif et à impulser une dynamique d'action. Le lexique de la mobilisation utilisé est alors le suivant : *mêler de ce qui vous regarde, réapproprié totalement, prouver aux décideurs, exprimé, refusions à croire, doit impérativement comprendre, seule une réponse collective s'impose, devez savoir, doit avoir droit au respect et doit pouvoir exprimer*.

Le schème qui oppose la communauté des salariés à la direction s'appuie également sur l'emploi ciblé de verbes modaux : *croire, savoir, pouvoir*. L'inégalité qui en découle, tant au niveau des moyens d'action que des situations personnelles, est également marquée par le recours à la forme négative : « *les moyens et les situations personnelles [des membres de la direction] n'ont rien avoir avec les nôtres* » ou encore « *c'est bien cette direction qui rabâche à l'envie qu'elle n'est pas là pour vous contenter* ». En outre, les « *décideurs* » sont toujours dépeints sous un jour négatif. Plus particulièrement, le directeur général est affublé de tout un vocable extrait du champ lexical du despotisme et de la coercition (*énervement extrême, formidable agressivité, hypocritement, déguisement, mépris manifeste, imposer, chargé son cerbère, avaler la pilule, nier totalement*). Le recours récurrent à des adjectifs et à des adverbes de grandeur renforce également le sentiment d'un absolutisme sans limite (*extrême, formidable, manifeste, totalement*), grevant toute possibilité de dialogue et de négociation et légitimant le recours à une opposition franche et sur « *ce cas précis* », *a priori* du syndicat. Car autant « *dans l'absolu, toute évolution est susceptible d'être étudiée* », la question d'une modification des horaires collectifs est ici présentée comme « *une fausse bonne idée de plus* » de la direction.

Il s'agit là du second ressort du discours de l'organisation majoritaire qui s'appuie sur la dénonciation des conditions de travail des salariés dans l'entreprise, régulièrement jugées insatisfaisantes. C'est alors l'occasion pour la CGT de rappeler la quasi-exhaustivité de ses revendications. Celles-ci concernent aussi bien le « *défi* » de l'emploi (« *on nous promettait bien que nous serions 1000 en l'an 2000...* ») que l'égalité professionnelle ou encore la particularité du management à l'œuvre dans l'entreprise. Elles recouvrent également des revendications plus précises en lien avec le déménagement du siège social (l'existence ou non d'un restaurant d'entreprise dans le nouveau siège social, la construction de crèches et/ou de garderies, l'accès aux places de parking) ou encore l'attribution de jours de congés spécifiques sans distinction de genre (journées « *Enfant malade* ») et la possibilité d'un assouplissement de l'organisation du temps de travail sans perte de salaire. Porteuses d'une amélioration du « *bien-être* » des agents, autant de revendications énumérées visent d'une part, à renforcer la proximité que le syndicat entretient vis-à-vis d'eux et d'autre part, à réaffirmer son rôle de traduction des demandes des salariés. À cet égard, la phrase charnière du discours est la suivante : « *Car enfin, si la Direction se souciait tant que cela du bien-être*

*des Agents de Gaz de Bordeaux, pourquoi ne les écoute-t-elles [les aspirations des salariés] pas plus souvent ? » Avant de rajouter : « Car, nous avons d'autres exemples où la direction aurait pu faire preuve de "bienveillance" à l'égard des Agents mais où elle s'est bien gardée de le faire, prétextant des contraintes économiques ou juridiques jamais démontrées ».*

Au final, toute initiative que la Direction présente comme motivée par une « prise en compte » des intérêts et des aspirations des salariés est alors aussitôt frappée du sceau de la méfiance (*hypocritement, déguisement*) vis-à-vis de laquelle il s'agit de « redoubler de vigilance ». Dans ces conditions, la seule réponse syndicalement acceptable est alors la suivante : « *Chacune et chacun doit impérativement comprendre que seule une réponse collective négative s'impose* ». En toute cohérence, cet appel général à la mobilisation de l'ensemble du personnel de Gaz de Bordeaux se termine par un appel à l'action : un appel à signer une pétition contre toute modification des horaires collectifs de référence, la direction ayant décidé de stratégiquement contourner le fonctionnement paritaire en organisant une consultation directe du personnel sur le sujet. Mais cet appel est du reste d'autant plus pressant et la volonté de rapprocher, voire de confondre, la représentation et l'action d'autant plus affirmée que l'organisation syndicale est menacée par des dérives autoréférentielles, l'appel à l'action risquant alors d'être purement incantatoire. Placés dans une situation de permanents syndicaux, « détachés » à plein temps, de professionnels militants, les représentants du personnel sont en effet devenus des militants professionnels.

### ***Les ambivalences de l'institutionnalisation : du professionnel militant au militant professionnel***

Comme le notent D. Linhart, R. Linhart et A. Malan, il existe un paradoxe français qui veut que « *c'est au moment où le législateur renforce et enracine institutionnellement les syndicats dans l'entreprise que ceux-ci perdent le contact avec les salariés et sont d'autant moins à même d'effectuer le repositionnement revendicatif qu'implique la nouvelle conjoncture économique avec ses nouvelles contraintes sur l'emploi et les conditions de travail*<sup>734</sup> ». Ce risque « d'enfermement militant dans une sphère de plus en plus détachée de la réalité du travail » (Durand, 1996) était pourtant déjà connu des anciens de la régie qui, pour certains d'entre eux, avaient toujours refusé de devenir des « *fonctionnaires*<sup>735</sup> » du syndicat. Dans le même temps, et plus particulièrement sur la période la plus récente, l'activité syndicale s'est profondément complexifiée, le niveau de technicité des questions débattues a augmenté et les instances d'intervention se sont démultipliées, obligeant les responsables élus à se professionnaliser davantage à mesure que leur nombre diminuait.

*« L'ancienne équipe, c'était l'ancien temps, le temps où le syndicalisme était facile. On tapait dans les mains, le secrétaire général, il avait, pour ainsi dire, toujours raison, les syndiqués ne se posaient même pas trop de questions de gamberge ou quoi que ce soit, on lui remettait tous nos pouvoirs, par facilité, pas parce qu'il demandait forcément ce rôle, il a pris le rôle du pouvoir, mais aussi parce que les gens le lui ont donné. [...] Ça correspondait à un syndicalisme d'une époque beaucoup moins intellectuelle que maintenant. C'est vrai que les problèmes n'étaient pas du tout les mêmes. [...]*

<sup>734</sup> Linhart D., Linhart R. et Malan A., « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et sociétés*, 1998/2, vol. 30, p. 180.

<sup>735</sup> « *Détaché, on devient fonctionnaire, et ce n'est pas ce que je voulais, je voulais rester au contact de mon entreprise* » (entretien avec L. A., responsable syndical CGT retraité).

*Maintenant, je dirais que tu as plus de problèmes politiques purement dans le syndicalisme. Parce que tu as des directions, ce sont des enjeux financiers, ce sont des enjeux politiques. Maintenant qu'on est une SEM, on a un conseil d'administration, on a la mairie. Quand on était Régie du Gaz, c'était la mairie notre seul patron, c'était beaucoup plus facile, y compris de mettre la pression à la mairie, ou, par l'intermédiaire de notre directeur à l'époque. Parce qu'en fait, on s'adressait très très peu à la mairie. Tout le monde déboulait dans le bureau de P. F. [le dernier DG de la régie] et tu réglais instantanément les problèmes ! [...]*

*Je te dis, assemblée de la CGT, personne ne manquait, tout le monde était là. N. P. parlait, comme il avait déjà programmé ce qu'allaient être les actions et tout, de toute façon tout le monde était toujours d'accord, parce que c'était lui qui faisait. Et alors il y avait une équipe autour de lui qui fonctionnait bien. On était franchement nombreux. En plus, pour faire moins de boulot qu'il n'y a à faire maintenant, on était nettement plus nombreux ! Alors forcément, il y avait une bonne ambiance ! C'est sûr que c'était l'époque plus ou moins festive du syndicat avec tous les abus qui allaient avec.*

*Il y avait trop de gens dans les équipes syndicales. On était 33 militants. Sur 33, il y en avait 5 ou 6 qui bossaient réellement. Les autres étaient là, les détachements pour un oui pour un non ! C'est vrai qu'il y avait quand même une élasticité très importante et puis c'étaient les repas à droite, les repas à gauche, parce qu'il y avait des facilités à se rassembler, parce que les gens n'étaient pas déprimés comme ils le sont maintenant. Donc tout se faisait dans la joie et la bonne humeur ! » (S. H., « correspondante SLV »)*

Du point de vue de S. H., la « perte » d'un cinquième poste de permanent peu de temps après l'élection de la nouvelle équipe à la tête de la CGT fut rétrospectivement un tournant qui accentua la coupure entre les représentants et le personnel, mais aussi entre militants et permanents au sein même de l'organisation syndicale. Le temps où « *tout se faisait dans la joie et la bonne humeur* » est révolu.

*« Déjà, entre nous, il ne se passe rien. À la limite, je trouve que ces derniers temps, c'est très tendu. On ne peut pas débattre. On arrive, il y a un ordre du jour très urgent. On règle vite le problème, éloigné, des fois, de son contexte... Et moi, j'en souffre de ça, par contre ! Mais c'est récent, ce n'est pas spécialement depuis qu'il y a la nouvelle équipe. C'est depuis l'histoire avec F. S., tu sais, puisqu'ils ont supprimé un permanent. [...] C'étaient eux [les permanents CGT] que ça handicapait, ça leur bouffait un poste pour rien et ça donnait une image... Les salariés, ils ne sont pas fous ! Ça, ils auraient dû le résoudre, mais ils ont fuit. Ils ont attendu que la direction leur sucre le poste de permanent ni plus ni moins » (S. H., « correspondante SLV »).*

Autant le fonctionnement des instances paritaires, et plus particulièrement celui de la CP qui statue sur les carrières des agents hors encadrement, peut rapidement s'installer dans une routine où chaque participant joue un rôle préétabli, autant l'extension du champ couvert par la négociation collective va obliger les représentants du personnel à développer des compétences à la fois techniques et stratégiques sur des questions variées. C'est ce que concède bien volontiers J. V. peu de temps après avoir pris les rênes de la CFDT : « *Ça m'a apporté de la culture personnelle ! Au niveau intellectuel, ça m'a permis de relire un peu, de retravailler, de travailler sur des dossiers, de te remettre dans les affaires !* »

Se former n'est cependant pas suffisant pour faire face au haut degré de technicité des problématiques soulevées et à la multiplication de leur domaine de référence. C'est pourquoi les représentants du personnel vont alors s'appuyer à leur tour sur des consultants spécialisés,

de manière ponctuelle pour obtenir une expertise sur un dossier en particulier, ou de manière plus régulière afin de confronter leurs stratégies et leurs choix à un regard extérieur plus expérimenté. La négociation de l'accord d'intéressement illustre alors les différents aspects que recouvre l'activité de permanent.

*« À Gaz de Bordeaux, c'est arrivé avec la SEM, cette histoire d'intéressement. La participation, c'est quelque chose qui est légal, c'est obligatoire pour les entreprises de plus de cinquante salariés, l'intéressement ce n'est pas son cas, il doit être le fruit d'une négo entre les représentants syndicaux, les partenaires sociaux, je n'aime pas trop ce terme encore une fois, et la direction. C'est la volonté, d'une certaine façon, et bien que la direction s'en défende, à nos yeux, c'est aussi une redistribution supplémentaire. Sa philosophie, à Gaz de Bordeaux, c'est, depuis des années, son principe, sa formule de calcul, le seul fruit de l'esprit malade et tordu de l'ancien DRHS, c'est donc extrêmement compliqué pour l'employé lambda à appréhender dans sa globalité, à mesurer.*

*Nous, pour résumer, ça nous apparaissait simplement comme un moyen [pour la direction] de dire d'un côté on a un accord d'intéressement, on fait un truc positif, socialement on est ouvert etc... Et en même temps, avec ce qu'on semblait donner d'une main, on le reprenait de l'autre avec des calculs d'objectifs, des seuils de déclenchement, etc., quasiment inatteignables ou qui n'étaient là que pour pondérer la masse éventuellement disponible à l'origine. [...] Nous, on a voulu sortir de cette logique lorsque le début des négociations a été lancé par le directeur général et le DRHS, début mars, alors que l'accord devait être signé fin mars. Tu vois déjà le temps qu'on nous a laissé à la négo. [...] Avant de parler de nos propositions, on peut d'ores et déjà dire qu'on doit faire le constat d'échec : il n'y aura vraisemblablement pas, et aujourd'hui il n'y a pas, d'accord d'intéressement renouvelé à Gaz de Bordeaux.*

*Venons-en précisément sur nos propositions. Des critères qui refusaient le zéro absolu avec le seuil de déclenchement tel que proposé précédemment, qu'il [l'ancien DRHS] acceptait uniquement pour le critère d'accident de travail, le fait d'intéresser véritablement les gens à une qualité de service avec des objectifs plus cohérents, surtout une autre façon de valoriser ou non l'atteinte d'un objectif. Et cette façon de valoriser ou non l'objectif, c'était de prendre en compte qu'un objectif, partiellement réalisé, devait aussi aboutir à une partielle reconnaissance. On sortait de son rituel : on - off. C'est atteint 100%, ça paie, ce n'est pas atteint 100%, même si c'est 99%, c'est zéro ! Ou un peu moins, puisqu'il y avait des paliers, mais des paliers avec des multiplications avec des produits inférieurs à 1, donc ça diminue.*

*Ça, c'est un petit peu la philo qu'on avait. On s'est fait valider, aider à mettre en forme, à présenter, à valider nos théories quand même avec des consultants extérieurs. [...] Et on vient d'apprendre par un courrier qu'il semblerait que ce soit notre faute s'il n'y a pas d'accord. Que ce qu'on a proposé, on l'a proposé trop tard et qu'en plus, ça s'éloignait de l'esprit de l'intéressement.. [...]*

*Non, on savait. On connaît les échéances des signatures d'accord d'intéressement, c'est le 31 mars. [...] Ces négociations n'ont été ouvertes véritablement que quand le DRHS l'a décidé et on ne peut pas imaginer qu'il ait décidé ça seul, qu'il n'ait pas eu le top départ de son patron, le directeur-général. Un mois a été laissé à la négo, ça, c'est un fait. [...] On n'est pas maître du calendrier du «Quo Vadis» des patrons. Ça, c'est le premier point. Le deuxième point, c'est le contenu de la première proposition du DRH. C'est-à-dire que là, il y a eu beaucoup d'écrans de fumée. Il y a eu, à l'habitude du DRH, beaucoup de repompage des accords précédents, agrémenté d'énormément de critères, de possibilités supplémentaires, dont toutes ne leur plaisaient pas non plus, mais qui étaient là pour véritablement alourdir le débat. Alourdir, et*



*probablement aussi, attirer l'attention des représentants du personnel sur autre chose. En clair, une fois qu'on faisait tomber beaucoup de ces pseudo-objectifs, assez iniques pour certains, on aurait pu avoir l'impression d'avoir gagné quelque chose et on se serait contenté, comme habituellement, de négocier pendant des heures, sur les fourchettes, sur le taux de réalisation. En clair, ce qui est laissé depuis des années à la négo véritable, ce sont les fourchettes d'objectif à atteindre pour une certaine mesure et leur valorisation dans la formule de calculs. Nous, c'est exactement les dispositions dans lesquelles on avait décidé de ne plus se situer. Ce qui fait qu'on a rejeté quasiment en bloc toutes les propositions. D'autant que les justifications qui nous ont été apportées étaient plus qu'hésitantes et sommaires et ne répondaient pas aux questions précises qu'on avait pu poser » (T. R., élu CGT, secrétaire du CMP).*

Cet extrait permet de mettre en lumière le rôle stratégique de « pourrisseur » des relations sociales joué par l'ancien DRHS ainsi que l'exploitation, systématique, qui était alors faite de la situation par l'ancien DG. Mais il signe surtout une professionnalisation très nette de la fonction de représentant du personnel, permettant également à la direction de disposer d'interlocuteurs syndicaux parfaitement identifiés et en nombre restreint.

*« Je ne suis pas contre le fait qu'il y ait des permanents. Il y a des crédits d'heures qui leur sont alloués, ils sont légaux, ce sont des dispositions du code du travail. À partir du moment où c'est la loi, je ne vois pas pourquoi on ne la mettrait pas en application. Qu'ils soient répartis entre dix personnes ou qu'il soit cumulé sur deux personnes, moi, j'aime autant qu'il soit cumulé sur deux personnes. Au moins on sait quels sont les interlocuteurs. Ils ont les moyens de discuter et normalement les moyens d'approcher les dossiers correctement. Ça peut devenir des interlocuteurs, sans forcément qu'on fasse de la co-gestion, qui permettent d'avoir un discours. Je suis certain qu'il y a des représentants du personnel qui aujourd'hui sont plus au fait des dossiers que certaines hiérarchies. Ne serait-ce que, peut-être, parce qu'ils ont cette disponibilité alors que leur hiérarchie a d'autres dossiers à suivre » (M. E., secrétaire général et futur directeur général de la filiale commerciale)*

Mais en participant de ce « jeu » avec les différents interlocuteurs de la direction, le permanent se trouve happé dans un univers dont il ne maîtrise *a priori* ni les règles ni les codes et qui l'isole de « sa base », constituée d'ouvriers, de techniciens et d'agents de maîtrise. Comme le note D. Labbé, « *la coupure avec le milieu et avec les adhérents peut être extrêmement rapide, d'autant plus rapide que les syndicats ont secrété une culture d'organisation qui isole rapidement le permanent syndical et le rend étranger à son milieu syndical*<sup>736</sup> ». C'est par exemple ce que regrette ouvertement ce contremaître : « *Je ne comprends pas que je n'aie pas de militants syndicaux qui soient là, qui viennent me voir, demander, parler de ce qui se passe concrètement et être toujours avides d'informations. En restant dans leur bureau, je ne trouve pas que ce soit bien*<sup>737</sup> ». Ce point de vue reflète le sentiment de nombreux agents qui perçoivent d'abord de l'activité de leurs représentants leur plus ou moins forte absence du « terrain » selon les services. Absence des représentants d'autant plus vivement ressentie qu'elle se double d'une difficulté à rentrer en communication avec certains d'entre eux.

*« D'abord, qu'ils arrêtent de se barricader tout le temps ! Je trouve ça insupportable ! Quand tu viens les voir, tu es obligée de frapper à la porte [la direction a installé dès l'emménagement un système d'ouverture par badge d'accès que seuls détiennent les représentants élus]. Tu sais que tu as plein de gens qui viennent, qui passent et qui n'y vont plus. Tu te demandes combien*

<sup>736</sup> Labbé D., *op. cit.*, cité par Linhart D., Linhart R. et Malan A., *op. cit.*, p. 179.

<sup>737</sup> Entretien avec J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires ».



*de personnes ils voient par jour ! Ils n'en voient pas beaucoup. [...] C'est aussi un lien social, le syndicat. Je suis désolée, ce n'est pas que le bureau des pleurs et des réclamations et ce n'est pas que les intellos de la boîte qui analysent les machins ! Non !* » (S. H., « correspondante SLV »)

L'intellectualisme de la fonction syndicale ici dénoncée par S. H. pour ses dérives élitistes et autoréférentielles est précisément ce que R. G. a toujours cherché à éviter, défendant un syndicalisme « à l'écoute », proche des agents et de leurs problèmes quotidiens. Outre les accents clientélistes que renferme une telle approche, il s'agissait pour lui de prendre le contre-pied du style de son prédécesseur afin de s'affirmer au poste de secrétaire général. C'est précisément à cette proximité entretenue que R. G. attribue l'essentiel des succès électoraux répétés de la CGT dans l'entreprise et le maintien d'un taux important d'adhérents (un agent sur deux) malgré les transformations récentes et importantes dans la composition du personnel.

*« Un truc qui m'a toujours déplu, c'est que tu avais la tour d'ivoire à Bacalan, le syndicat, où N. P. était là en permanence, et jamais dans les bureaux ! À Poquelin [l'ancien siège social], par exemple, il n'y mettait jamais les pieds ! Et moi, on m'a dit : « R. G., tu es secrétaire général maintenant, il faut que tu t'élèves ! » Ça veut dire que tu as autre chose à faire que d'aller dans les bureaux, de discuter avec les gens ? Moi, non ! Mon boulot de secrétaire général, c'est d'aller discuter avec les gens ! Parce que tu es reconnu quand les gens constatent que tu es abordable. Lui n'était pas abordable. C'était un chef de service. Il fallait demander presque un rendez-vous ! [...] Parce que c'est ça : si on réussit depuis dix ans à avoir gardé ce noyau, c'est que, quand même, on ne fait pas si mal notre boulot de proximité envers les salariés ! »* (R. G., secrétaire général CGT)

N'étant de surcroît pas dans la « ligne » idéologique de ses prédécesseurs en n'étant pas membre du Parti communiste, il peut alors défendre une conception ouvertement pragmatique de la fonction syndicale en général et de son rôle dans l'entreprise en particulier.

*« Je suis le seul secrétaire général de Gaz de Bordeaux, une première, qui n'aie jamais été au parti communiste. J'ai toujours refusé. Je représente le personnel, je vote ce que je veux en tant que citoyen, mais je ne suis pas encarté. Mais j'ai eu de fortes pressions pour prendre la carte au parti communiste de la part de l'UD, de la part de la Fédé, de la part de l'ancienne équipe aussi, parce qu'il y avait, quand même, une cellule du parti communiste à Bacalan, qui a d'ailleurs explosé. Mais moi, je n'ai jamais voulu rentrer »* (R. G., secrétaire général CGT).

Au final, le pragmatisme affiché par l'actuel secrétaire général se nourrit d'une idéologie syndicale « métissée » (Gagnon, 1991), ce syncrétisme jouant d'abord un rôle fonctionnel permettant à l'organisation de contenir un phénomène de désyndicalisation qui excède le périmètre de l'entreprise et de maintenir une solidarité interne entre l'ensemble de ses membres. D'autant plus que la politisation de l'action syndicale diminue les chances d'action commune (Labbé et Croisat, 1992). En ce sens, « *il apparaît alors vain de s'étonner des contradictions et errements syndicaux, de la sous-théorisation dont se rendrait coupable le syndicalisme (Segrestin, 1990), alors même que ces flottements, ces ellipses du discours syndical sont d'ordre quasi ontologique*<sup>738</sup> ». Il s'agit donc, comme le réclame le secrétaire du CMP, d'appréhender la fonction syndicale dans l'entreprise comme un tout et non comme une suite de tâches distinctes. C'est ainsi que revendiquer la signature d'un accord

---

<sup>738</sup> Gagnon M.-J., *op. cit.*, p. 82.

d'intéressement n'est pas faire « un grand écart » entre la philosophie des « pères fondateurs » de la CGT et le « principe de réalité » qui rappelle les possibilités offertes effectivement à la négociation syndicale aujourd'hui. Au contraire, cela s'inscrit dans « *la véritable mission syndicale* [de la CGT qui] *est d'obtenir la plus forte rétrocession possible des profits vers les salaires tout en défendant les salariés contre l'arbitraire et en les protégeant de mauvaises conditions de travail*<sup>739</sup> ».

*« Reprendre un peu d'argent à redistribuer. Ce n'est peut-être pas philosophiquement grandiose, en revanche, pour le quotidien, c'est bien. [...] Mais ce n'est pas un grand écart au quotidien et dans la réalité parce que ça implique aussi le travail de militant ou le travail de l'organisation syndicale. [...] Je veux dire que, si on isole l'accord de l'intéressement de tout le reste, ça peut être compris comme [un grand écart]. En revanche, si on ne prend pas non plus la fonction syndicale comme une suite de tâches à remplir mais comme un ensemble, à ce moment-là, ce n'est pas un grand écart, ce n'est pas antinomique. [...] »*

*« Quand on entend régulièrement que les agents sont mieux à Gaz de Bordeaux qu'ailleurs. Ils sont mieux que dans certaines boîtes et sont plus mal que dans beaucoup d'autres ! Et ils sont souvent, par contre, beaucoup plus mal que les mêmes de la même boîte qui tiennent ce discours ! C'est toujours quand on est en haut qu'on trouve que les autres en ont beaucoup. Ça c'est un premier point. Le deuxième point, [...] si on arrive à avoir des taux d'avancement et des redistributions et des reclassements importants, c'est aussi le fait du travail syndical quotidien et en même temps, ça permet aussi l'intéressement. Que ceux qui n'ont pas pu bénéficier de mesures, etc..., sont traités là, comme les autres, et obtiennent, quand même, quelque chose aussi. »*

*« Voilà en quoi on peut dire que ce n'est pas un grand écart, que ce n'est pas non plus s'éloigner de la philosophie première. [...] La philosophie des représentants du personnel, aussi cégétistes soient-ils, est sûrement différente des créateurs de la CGT ou des quelques générations qui ont suivi. On n'a pas non plus les mêmes problèmes, on n'est pas confronté aux mêmes exigences » (T. R., élu CGT, secrétaire du CMP).*

## **Conclusion**

Noué au cœur du conflit relatif au passage en SEM, un accord plus ou moins implicite a existé pendant de nombreuses années entre la CGT, alors dirigée par N. P., et la direction, placée sous la figure tutélaire de l'ancien directeur général. Tandis que l'objectif de ce dernier était de moderniser les structures de l'entreprise, celui de l'organisation majoritaire a été de « *toujours gagner quelque chose pour les agents* » à l'occasion de chaque réforme. Mais pour ne « *jamaï sortir bredouille* » et maintenir tous les avantages statutaires en faveur du personnel, les représentants syndicaux étaient disposés à négocier avec la direction, c'est-à-dire à prendre le risque de perdre quelque chose pour essayer d'en gagner une autre à la faveur du rapport de force qu'ils savaient entretenir. Car la direction, qui n'hésitait pas à s'appuyer stratégiquement sur le syndicat minoritaire pour moderniser l'entreprise, y avait également intérêt dans la mesure où l'organisation majoritaire disciplinait le collectif de

---

<sup>739</sup> Linhart D., Linhart R. et Malan A., *op. cit.*, p. 184.

travail en contribuant notamment à le mettre au travail, c'est-à-dire à faire respecter les attendus productifs malgré les changements successifs de l'environnement de travail. Il existait donc un accord sur la façon de jouer les accords, mais plus encore sur la façon de jouer les désaccords entre les principaux acteurs. Comme l'écrivent L. Duclos et P.-É. Tixier en analysant l'évolution du système des relations professionnelles d'EDF, « *la norme paritaire, parce qu'elle est interne, supposait pour être maintenue dans des conditions satisfaisantes d'efficacité, de rester partagée entre directions et syndicats*<sup>740</sup> ». Ce qui n'empêchait nullement une théâtralisation de la conflictualité sociale avec ses scènes et ses coulisses, ses décors et ses costumes.

Les modalités particulières de la mise en place des 35 heures dans l'entreprise, et au moins autant, le déroulement des négociations qui les accompagnèrent, créèrent pourtant une ligne de fracture au sein de l'organisation majoritaire qui ne se manifesta cependant ouvertement qu'avec le départ en inactivité de service de son chef charismatique en 2002. Conclu à l'issue du mouvement de novembre – décembre 1995, cet accord pionnier au niveau national devait créer de l'emploi. Il permit en réalité une réorganisation de l'activité et une compression des charges de travail sur un personnel qui allait très rapidement diminuer à la faveur des départs en retraite non remplacés. Aussitôt N. P. parti en inactivité de service, c'est l'idée même d'une cogestion de l'organisation du travail avec la direction en place qui a été radicalement rejetée par l'équipe qui prit la tête de l'organisation majoritaire. Dénonçant les « *marchandages* » passés qui avaient souvent plus bénéficié à quelques-uns qu'à tous les autres, et revendiquant une forme de pureté dans l'exercice de l'activité syndicale, elle rompait délibérément avec la « culture de la contrepartie » qui réglait jusqu'alors le système des relations professionnelles. Jouant des codes et des règles qui lui étaient imposés pour participer des instances de décision (instances paritaires, mais aussi Conseil d'administration), elle s'est peu à peu enfermée dans une radicalité défensive qui s'est exprimée sous la forme réactionnelle du conflit systématique.

Cultivant une proximité avec le personnel (le « nous » contre le « eux ») en guise d'une idéologie politique de matrice communiste devenue moins rentable (et que ne partage pas le secrétaire général), la nouvelle équipe à la tête de la CGT a ainsi cherché à maintenir la condition de l'action collective, qui repose moins sur un projet sociopolitique que sur un fort ancrage communautaire (Segrestin, 1980). Elle a alors tantôt revêtu les habits de l'« ouvriérisme » (les « ouvriers » regroupant tous ceux qui ne sont pas « cadres »), tantôt ceux de l'autodépréciation (« *nous sommes les bœufs de la CGT* », ou encore « *nous ne sommes que de la CGT* »), tout en cherchant toujours à retourner stratégiquement le stigmatisme pour mieux mettre la hiérarchie « *face à ses responsabilités* ». D'autant plus qu'elle était confrontée à la stratégie de contournement du fonctionnement paritaire par la direction qui la marginalisait encore davantage des circuits de décision. Elle a néanmoins réussi dans le même temps à limiter le phénomène de « tarissement de l'adhésion » syndicale<sup>741</sup> (Ubbiali, 2005) et

---

<sup>740</sup> Duclos L., Tixier P.-É., « La transformation du système de relations professionnelles de l'entreprise », in Mauchamp N., Tixier P.-É. (sous la dir. de), *EDF-GDF. Une entreprise en mutation*, Paris, La Découverte, 2000, p. 106.

<sup>741</sup> À l'invite de G. Ubbiali, il convient de distinguer désyndicalisation et non-adhésion à syndicat. Le premier phénomène, qui correspond à une perte brute d'effectifs syndicaux existants, est relativement peu fréquent. Il ne saurait donc expliquer à lui seul le déclin syndical. C'est pourquoi l'auteur préconise de comprendre la baisse constatée des effectifs syndicaux comme « un tarissement de l'adhésion » syndicale, in Ubbiali G., « Épistémologie et sociologie du syndicalisme », in Chambarlhac V., Ubbiali G. (sous la dir. de), *Épistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, Paris, L'Harmattan, 2005.

à maintenir sa position hégémonique au sein du paysage syndical de l'entreprise en adoptant une posture de dénonciation, forte d'une intégrité à toute épreuve.

Malgré la violence<sup>742</sup> des rencontres entre représentants syndicaux et membres de la direction, c'est paradoxalement la direction elle-même qui a conforté la CGT dans l'illusion relative qu'elle était un acteur incontournable dans l'entreprise. Et la moindre des explications n'est sans doute pas la volonté de la direction de se valoriser, notamment aux yeux de la Mairie de Bordeaux, en se construisant une image sociale positive de négociateur<sup>743</sup> au moment même où était mis en accusation son « management par la peur » tant par la CGT que par la presse locale. Mais en ayant fait de l'essentiel des rencontres qu'elle a eues avec la direction une tribune dénonçant son mode de gestion et les abus commis, il est légitime de se demander si la nouvelle équipe syndicale n'a pas contribué à vider de leur sens les instances paritaires que la direction pouvait ensuite dénoncer comme inutiles et formelles. Ce qui ne l'a cependant pas empêché d'être dans le même temps très attentif au respect des dispositifs attachés au statut qui symbolisent « le dernier rempart » du service public (Duclos, 1999). Prenant acte du rôle consultatif des instances paritaires, mais aussi de la décrédibilisation de la direction, l'organisation syndicale majoritaire va alors tenter de s'opposer à la perspective d'une séparation juridique des activités de l'entreprise en exportant un conflit devenu permanent en dehors de ses frontières, répondant en cela à l'externalisation et à la délocalisation des centres de pouvoir et d'élaboration des normes.

---

<sup>742</sup> Il s'agit de violences verbales, mais aussi physiques. Au vocabulaire fleuri et aux insultes échangées, s'ajoutent les « déboulés » des permanents CGT dans les bureaux de certains cadres en faisant irruption « à coups de pied dans les portes », mais encore une plainte déposée par un représentant élu qui estime avoir été délibérément percuté par le véhicule du directeur des services techniques alors qu'il distribuait des tracts à l'entrée du site de Bacalan.

<sup>743</sup> « Derrière, il y a des jeux d'acteurs. Le directeur, il a plus de crédit à négocier avec la CGT au niveau de Bordeaux : "Tu te rends compte, il dompte les communistes !" Alors que négocier avec nous... Parce qu'on est soi-disant pour le directeur ! Qu'est-ce qu'il s'en moque, le maire, quand il voit : "j'ai fait passer ça avec la CFDT !" » (entretien avec J. V., agent technique sécurité réseau et responsable syndical CFDT)



## Chapitre 6

### Les défis de la mobilisation collective : un déplacement vers le « conflit des règles »

#### *Introduction*

Alors que plus des deux tiers des agents (68%) de Gaz de Bordeaux considéraient en 1992 que « les syndicats assurent bien la représentation des agents<sup>744</sup> », il s'agit d'un sentiment minoritaire (43%), bien que relativement toujours majoritaire, en 2006<sup>745</sup>. Ceux qui considèrent que les syndicats ne représentent « pas bien » les agents sont en effet 38% en 2006 alors qu'ils n'étaient que 16% en 1992. Malgré une présence et une influence syndicales encore particulièrement fortes dans l'entreprise, le rapport entretenu par les agents à l'égard de ces organisations s'est donc transformé entre ces deux dates. Tout en restant « pourvoyeuses de biens sociaux » (Bouquin, 2006) en conservant leur fonction traditionnelle de « défense et recours » (Labbé, 1977), il semble que ces dernières éprouvent de plus en plus de difficultés à renouveler et à adapter leurs cadres d'action collective permettant de saisir les enjeux sociaux contenus dans la relation de travail. Perdant progressivement leur double capacité à traduire et à catalyser les résistances sociales, elles peinent davantage à imprimer leur marque ainsi que la légitimité de leur action lorsque des conflits surgissent. D'autant plus que la direction cherche stratégiquement à contourner le fonctionnement paritaire et à favoriser la négociation collective afin de limiter leur pouvoir et leur influence dans l'entreprise.

À la suite du départ en inactivité de service de son chef charismatique, l'organisation syndicale majoritaire va tenter de résister à sa marginalisation dans le système des relations professionnelles en adoptant une posture de dénonciation. Sous l'impulsion de son nouveau secrétaire général, elle va alors stratégiquement exploiter les carences managériales et plus encore, les « dérives du pouvoir » de la direction générale. Le rejet de l'ancienne « culture de la contrepartie », qui déterminait jusqu'alors les termes de l'échange avec la direction, ne parvient cependant pas à masquer ses difficultés à mettre de l'ordre dans le désordre des plaintes et des revendications émanant de « la base ». D'autant plus que l'entreprise se trouve confrontée à de nouvelles obligations réglementaires qui font craindre l'avenir proche à une très nette majorité d'agents, seuls 3,5% de la totalité des agents percevant en 2006 l'avenir de l'entreprise comme « meilleur<sup>746</sup> ».

Gaz de Bordeaux, dont les activités sont déjà séparées d'un point de vue comptable depuis la fin de l'année 2004, est en effet soumise à l'obligation de séparer juridiquement ses activités de distribution de celles de commercialisation à l'horizon du 1<sup>er</sup> juillet 2007, date de

---

<sup>744</sup> Question 3-09 du questionnaire de 1992 : « Comment, à votre avis, les syndicats jouent-ils leur rôle ? »

<sup>745</sup> Question 53 du questionnaire de 2006 : « Comment, selon vous, les syndicats jouent-ils leur rôle dans l'entreprise ? »

<sup>746</sup> Question 55 du questionnaire de 2006 : « Par rapport à la situation actuelle, pensez-vous que l'avenir de Gaz de Bordeaux sera ». Tandis que seuls 3,5% des répondants considèrent l'avenir de l'entreprise « meilleur », ils sont 63,5% à le considérer « moins bon », 11,4% « identique », 18,8% « ne [savent] pas », et 2,8% ne répondent pas.

l'ouverture totale à la concurrence du marché de l'énergie en Europe. Les organisations syndicales vont alors tenter de s'opposer, ou tout du moins de ralentir, le processus de déréglementation en cours en devenant notamment des défenseurs vigilants des règles statutaires en vigueur, perçues comme le « dernier rempart » du service public (Duclos, 1999). Le processus de libéralisation des marchés énergétiques suscite en effet de nombreuses résistances et s'ancre dans un débat plus vaste où s'opposent deux conceptions antagonistes : la conception anglo-saxonne d'ouverture à la concurrence et la conception française de gestion des réseaux de services publics. En outre, cet affrontement est avivé par le fait que l'on peut dire qu'en France « les services publics de l'énergie sont d'autant plus "publics" qu'ils sont assurés par des entreprises publiques nationales dont les salariés bénéficient eux-mêmes d'un statut protecteur proche de celui des fonctionnaires<sup>747</sup> », comme le rappelle Claude Henry.

J.-M. Denis a analysé les logiques d'action qui avaient conduit une organisation syndicale, en l'occurrence SUD-PTT, dans un contexte comparable de déréglementation de l'ensemble du secteur postal et bien que se réclamant de la tradition combative du mouvement syndical, à faire un usage aussi bien défensif qu'offensif de l'outil juridique dans sa stratégie de contestation et d'opposition face à de telles évolutions (Denis, 2003). L'originalité de la situation à Gaz de Bordeaux ne réside cependant pas dans le développement d'une stratégie syndicale investissant systématiquement le droit et recourant aux tribunaux et à l'arbitrage du juge pour régler ses différends. Elle réside dans la constitution, tant par choix que par contrainte, d'une intersyndicale dont l'action, médiatiquement relayée au cours de l'année 2006, visait à s'opposer à la séparation juridique des activités de l'entreprise et plus généralement aux transformations importantes du secteur de l'énergie. Il s'agit en effet d'un mode d'action inédit dans l'histoire sociale et syndicale de l'entreprise. En outre, l'originalité est d'autant plus grande que cette forme d'action a été initiée et conduite par le secrétaire général de la CGT afin de pallier l'insuffisance de la mobilisation collective dans l'entreprise. La « posture antagonique » ne se limite désormais plus aux formes traditionnelles de l'action collective, mais s'ouvre à des jeux davantage institutionnalisés (Denis, 2003). Plus généralement, elle signe une évolution de l'action collective vers ce que G. Groux appelle le « conflit des règles » (Groux, 1996, 1998). Par cette expression, « *l'auteur cherche non seulement à montrer à la suite de Jean-Daniel Reynaud que le champ des relations professionnelles, comme bien d'autres champs sociaux, est organisé, parcouru et régi par des règles, mais aussi que cette empreinte de la règle a eu pour conséquence de modifier le fond et la forme du conflit social*<sup>748</sup> ». L'intersyndicale a ainsi cherché non seulement à contester les règles existantes mais également à en produire de concurrentes.

En cherchant à être à l'initiative de nouvelles régulations qui prendraient en compte la spécificité des entreprises non nationalisées dans le nouveau paysage énergétique qui se dessinait alors, sa stratégie visait en effet à prendre part et à peser sur le jeu qui fixe les règles afin de s'opposer au processus contemporain de séparation juridique, et plus généralement à la déréglementation du secteur énergétique. Mais elle s'est notamment heurtée dans son action à la dissociation entre la figure de l'employeur et celle du décideur, ce qui ne manque pas alors d'interroger « *sur le niveau de pertinence que revêt le niveau de l'entreprise pour*

---

<sup>747</sup> Henry C., « Concurrence et services publics dans l'Union Européenne », *Revue de l'Énergie*, 1997, n° 486, p. 187.

<sup>748</sup> Denis J.-M., « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, p. 308.

*définir des procédures de gestion des restructurations, pour organiser le débat et la négociation entre acteurs concernés, enfin, pour garantir les droits des salariés*<sup>749</sup> ». C'est donc encore la question de l'efficacité de l'action syndicale qui est ici posée à travers l'analyse des stratégies adaptatives mises en œuvre pour faire face aux nouvelles configurations productives. Analyser ses résultats, mais aussi comprendre les logiques d'action, les stratégies et les enjeux portés par l'intersyndicale suppose cependant d'abord de revenir sur les conditions qui ont rendu un tel mode d'action envisageable puis possible à Gaz de Bordeaux.

## **I. Une méfiance généralisée**

À la veille de l'ouverture totale à la concurrence du marché de l'énergie, les relations sociales à Gaz de Bordeaux sont pour le moins conflictuelles et divers épisodes qui ont accompagné leur dégradation continue ont régulièrement nourri les colonnes du plus grand quotidien régional. Comme le précise une « note à Monsieur le Directeur général<sup>750</sup> », sur les « *quatre-vingt articles* [du plus grand quotidien régional entre le 1/11/2000 et le 1/11/2005] *qui ont pris l'entreprise pour thème principal, [...] trente-quatre atteignent clairement l'image de l'entreprise en ce qu'ils ouvrent, ou alimentent, ouvertement diverses polémiques. Pour ceux qui sont relatifs aux problématiques sociales, ils sont clairement inspirés par la CGT dont les positions, exprimées par le secrétaire général de la section présente dans l'entreprise, sont systématiquement reprises, sans souci de vérification ou de contradiction. Les réponses ou arguments présentés, le cas échéant, par Gaz de Bordeaux, sont réduits à leur plus simple expression. On est frappé par le fait que des problématiques propres à l'entreprise soient aussi souvent médiatisées et que des informations n'ayant circulé qu'en interne se trouvent largement relayées dans le quotidien régional* ».

Polarisées autour des figures de l'ancien DG et du secrétaire général de la CGT, les relations sociales se sont judiciairisées, notamment à partir du dépôt d'une plainte pour « harcèlement moral » d'un cadre licencié<sup>751</sup>, et ont, depuis lors, de plus en plus eu tendance à solliciter le juge comme arbitre des différends internes. Cette logique d'externalisation des conflits a par ailleurs été entretenue par la direction et répondait, tout en l'alimentant, à la stratégie de dénonciation désormais menée sur « tous les fronts » par la nouvelle équipe à la tête de la CGT. Cette médiatisation de plus en plus systématique des conflits internes a en outre accompagné une forte dégradation de « l'ambiance » régnant dans l'entreprise. En 2006, une majorité d'agents<sup>752</sup> l'estime en effet « mauvaise » (51%), 8% d'entre eux la considérant même « très mauvaise ». Le conflit est désormais devenu tellement omniprésent qu'« *on en*

---

<sup>749</sup> Freyssinet J., « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *La Revue de l'IREs*, Numéro spécial : Restructurations, nouveaux enjeux, 2005, n° 47, p. 319-320. Au sujet du niveau pertinent d'organisation du travail, le lecteur pourra également se référer aux travaux suivants : Veltz P., *Des lieux et des liens. Politique du territoire à l'heure de la mondialisation*, Paris, L'Aube, 2005, et Jobert A., « Transformation du salariat et nouveaux enjeux du dialogue social », in Vatin F. et Bernard S. (sous la dir. de), *Le salariat : théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, 2007, p. 209-225.

<sup>750</sup> « Note » du Secrétariat général transmise le 28 octobre 2005. L'essentiel du contenu de cette note sera d'ailleurs repris par l'ancien DG dans un entretien qui sera publié sous le titre « Voilà la seule vérité ! », in *Objectif Aquitaine*, n° 128, décembre 2005.

<sup>751</sup> Ouverte en 2002, l'instruction de cette plainte a abouti à une ordonnance de non-lieu total au bénéfice de l'ancien directeur général le 24 mai 2005.

<sup>752</sup> Question 43 du questionnaire de 2006 : « De manière générale, comment trouvez-vous l'ambiance générale à Gaz de Bordeaux ? » Alors qu'aucun répondant n'a choisi la modalité de réponse « très bonne » et que 4,5% des agents n'ont pas répondu à la question, 44,5% perçoivent l'ambiance dans l'entreprise « bonne ».



*est arrivé à un point, où la relation ne passe plus que par le conflit* » résume ce cadre des ressources humaines. « *Il y a trop d'attaques personnelles, c'est de la haine, c'est plus trop, comment dire, une activité "normale"...* », rajoute ce « chargé d'affaires ressources humaines ». Au final, comme le résume cet autre agent, « chargé d'affaires » au département « études et travaux » : « *le dialogue social n'existe plus !* ».

Alors que le secrétaire général de la CGT donnait l'impression de mener « *une croisade*<sup>753</sup> » contre l'ancien DG, la désignation claire d'un adversaire étant une condition nécessaire à tout mouvement social (Touraine, 1978), nombreux ont été les agents à critiquer pareille stratégie dès lors que les attaques personnelles leur apparaissaient insuffisantes pour constituer une plateforme de revendications dans un contexte de transformations importantes de l'entreprise. Plus généralement, il s'agit là d'une évolution du rapport qu'entretiennent les agents vis-à-vis des organisations syndicales, et particulièrement de l'organisation majoritaire, beaucoup se contentant désormais de lui apporter un soutien discret et intéressé et lui conférant d'abord une légitimité résiduelle de nécessaire contre-pouvoir dans l'entreprise. Au final, comme le relèvent également M. Buscatto et F. Piotet à La Poste (Buscatto et Piotet, 2005), c'est un climat de « méfiance générale » qui règne entre les différents acteurs, collectifs, mais aussi individuels, de Gaz de Bordeaux.

### 1. Un dialogue social « plombé » par les affaires

Comme nous l'avons vu, la société du Gaz de Bordeaux est directement concernée par l'évolution de la réglementation organisant le secteur de l'énergie. Desservant plus de 100 000 clients, elle est en effet soumise à l'obligation de séparer ses activités de distribution et de commercialisation. La séparation comptable de ses activités, qu'elle mit en place au cours de l'année 2004, devait ainsi anticiper celle juridique, fixée au 1<sup>er</sup> juillet 2007. Malgré des annonces répétées en faveur du maintien de Gaz de Bordeaux en tant qu'entreprise intégrée, la direction générale de l'entreprise a, en réalité, œuvré en faveur d'une évolution des règles du secteur énergétique mettant fin aux monopoles naturels. Elle a ainsi soutenu l'ouverture des marchés et plaidé pour un libre accès des tiers au réseau dans le cadre d'une concurrence entre les différents opérateurs économiques. Tel fut notamment le sens de son activité de « lobbying » qu'elle a menée dans le cadre du syndicat professionnel des établissements non nationalisés (SPEGNN) dont elle a assuré un temps la présidence. Comme le précise le site Internet dédié aux entreprises locales de distribution (ELD) : « *le SPEGNN s'est affirmé comme un acteur moteur dans le cadre de l'ouverture des marchés de l'énergie. Fortes de leur savoir-faire, ces entreprises [...] ont œuvré auprès des pouvoirs publics pour que leurs spécificités soient prises en compte dans le cadre de la construction européenne*<sup>754</sup> »

Plus généralement, la stratégie de la direction consistait à internaliser les profits et les gains et à externaliser les pertes et les contraintes. Elle attribuait ainsi à sa propre action toute nouvelle disposition qui bénéficiait directement aux entreprises non nationalisées tout en reportant systématiquement sur l'Europe la responsabilité du mouvement de déréglementation

---

<sup>753</sup> Ce terme apparaît parfois lors des conversations que nous avons eues avec les agents de l'entreprise. Nous l'utilisons ici dans le sens qu'H. Becker lui donne en comparant les « *réformateurs de la morale* », qui croient « *avoir une mission sacrée* », aux croisés, « *fervents et vertueux, souvent même imbus de leurs vertus* », in Becker H. S., *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985. La comparaison du secrétaire général de la CGT à un « croisé » vaut d'autant plus, selon nous, qu'il n'hésite pas à mettre en avant une intégrité et une moralité que tous lui reconnaissent par ailleurs.

<sup>754</sup> Consultable à l'adresse : <http://www.repertoire-eld.com/annuaire-v2/index.asp?page=spegnn>.

qui imposait des modernisations auxquelles l'entreprise ne pouvait échapper. Mais en tenant pareil double discours, elle voyait dans le même temps sa crédibilité fortement grevée, tant auprès de ses interlocuteurs syndicaux que, plus généralement, auprès des agents. Comme nous l'avons déjà illustré lors de la tentative de mise en place des horaires flexibles, tout ce qui venait de la direction devenait alors, et *a priori*, frappé du sceau de la méfiance, voire de la défiance. D'autant plus qu'elle décidait de ne pas communiquer avec les représentants syndicaux alors que des arbitrages décisifs allaient s'imposer en matière de réorganisation des activités. En cherchant ainsi à cacher ses intentions, et au moins autant, à ne pas révéler qu'elle n'était en réalité porteuse d'aucun projet d'entreprise anticipateur et clair, la direction voulait affaiblir les organisations syndicales. Et particulièrement l'organisation majoritaire, en la privant de « biscuit » comme dit l'ancien DRHS, c'est-à-dire en l'empêchant de bâtir un projet revendicatif alternatif basé sur une représentation concurrente de la réalité. À titre d'illustration, tandis qu'elle continuait de priver les organisations syndicales d'accès à la messagerie interne de l'entreprise, elle refusait également que ces dernières puissent communiquer avec les agents et les informer par le biais du tout nouveau « site RH » qui comprenait pourtant un espace dévolu à l'information syndicale.

*« - On a un espace « organisations professionnelles » sur le site de la DRHS, il n'est toujours pas opérationnel ! Je crois que ça fait cinq fois que je relance le DRH à ce sujet-là, parce qu'il dit que ce doit être fait dans le cadre d'une charte. J'ai déjà amené deux fois la charte d'EDF ! Moi, j'aimerais pouvoir communiquer intelligemment là-dessus. J'ai une revue de presse tous les jours, sur ce qui se passe dans le monde de l'énergie. Pourquoi ne pas en faire bénéficier tout le monde ? Après on va dire : « les syndicats qu'est-ce qu'ils font ? Ils distribuent des tracts et ils fichent le bazar ! » Eh bien non ! Il y a des tas de choses plus intéressantes à faire !*

*- Vous dites qu'il y a des bâtons dans les roues ?*

*- Oui, très clairement ! Il y a un affichage : on ouvre, on laisse un espace... on ferme ! [...] Je suis le premier à reconnaître que le site DRH est très bien fait. Il sera encore mieux quand on y aura accès. Aujourd'hui, notre absence sur ce site, ça peut être traduit que les syndicats ne veulent pas avoir ce site, ne veulent pas cautionner une série d'actions de la DRH... » (R. M., cadre « pôle professionnel » et responsable syndical CFE-CGC)*

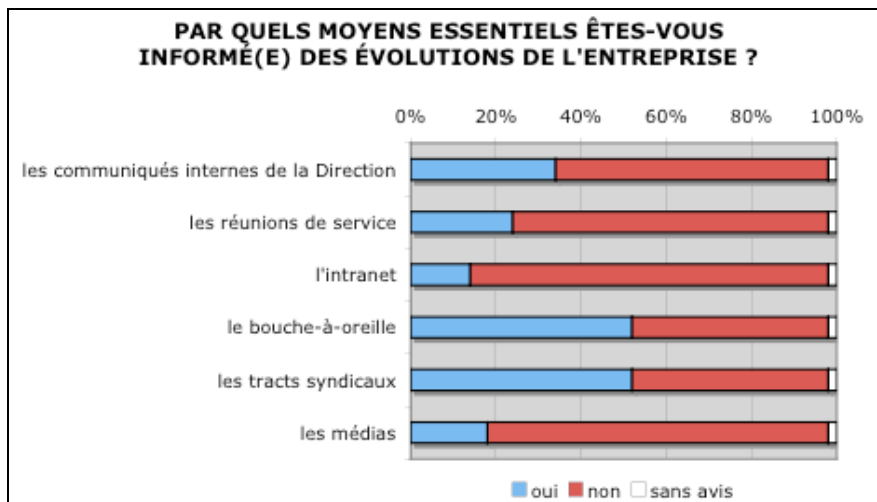
L'absence d'information sur le devenir de l'entreprise, tout à la fois cause et conséquence de la méfiance des agents envers les dirigeants de l'entreprise, crée alors les conditions propices au développement des phénomènes de rumeurs et de « bruits de couloir ».

*« Vous savez, quand il y a des transformations, je pense qu'il faut expliquer, revenir dix fois sur les choses. Et on aurait bien pu le faire. Ça aurait peut-être dédramatisé tout ce qui pouvait se dire par en-dessous et qui n'était peut-être pas vrai, les rumeurs et les machins. Ça aurait apporté une meilleure ambiance, des conflits moins difficiles. Être plus transparent sur tout ce qui pouvait se faire, tout ce qui allait se faire, tout ce qui se faisait » (M. C., assistante sociale retraitée).*

Dans un contexte de raréfaction de l'information disponible, la stratégie d'obstruction délibérée menée par la direction aboutit alors paradoxalement à renforcer l'importance de la parole syndicale auprès de l'ensemble des agents (graphique 1). Tant les « tracts syndicaux » (52%) que le « bouche-à-oreille » (52%) sont en effet plébiscités par les agents, encadrement compris, comme moyens essentiels d'information dans l'entreprise. Il serait cependant trompeur d'interpréter avant tout ce résultat en considérant que les agents seraient conduits à sous-estimer la quantité et la qualité de l'information reçue en raison d'attentes d'autant plus importantes qu'un fort degré d'incertitude entoure l'avenir de l'entreprise. C'est en effet

davantage la « culture du secret » caractéristique de la direction qui permet de comprendre l'importance relativement marginale des canaux « officiels » d'information (communiqués de la direction, réunions de service, intranet).

**Graphique 1 : Principaux moyens d'information à Gaz de Bordeaux en 2006**



L'horizon devient alors borné par l'échéance du 1<sup>er</sup> juillet 2007, date de l'ouverture totale du marché de l'énergie. Une logique de (très) court terme s'impose ainsi aux agents qui ne parviennent pas à se projeter dans l'entreprise au-delà de cette date.

*« 2007, l'année des petits cochons ! C'est-à-dire qu'il y a six mois, on te disait : « 2007, échéance 2007 ! » Il n'y avait que ce mot-là à la bouche ! Passé 2007, c'est le noir complet, on doit être mangé par les petits cochons en 2007 ! On aurait dit qu'ils ne pouvaient pas se projeter au-delà de 2007 ! Enfin, de ce qu'on nous en disait, de ce qu'on nous faisait passer... C'est toujours pareil, ils savent des choses qu'on ne sait pas. Donc, d'après [le directeur des services techniques], vive la fonte, la fonte « GS » et vive la modernisation ! Mais l'évolution de Gaz de Bordeaux, c'est le flou ! Je l'avais dit à mon premier ou à mon deuxième entretien : « on avance, mais on est dans le brouillard ! » Et c'est très difficile quand tu es chargé d'affaires, ou même quand tu es agent, de te positionner par rapport à ça. Parce que quand tu es dans le brouillard, tu ne sais pas quoi faire, tu ne sais pas vers quoi t'orienter et c'est pénible. Donc 2007, on sait ce qui va se passer, mais après ? » (H. S., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, service « Raccordements Clients »).*

Alors que l'entreprise est confrontée aux conséquences locales d'un processus de déréglementation du secteur de l'énergie dont il ne s'agit en aucun cas ici d'en minimiser ni la complexité ni l'ampleur, un certain nombre d'« affaires » vont contribuer à détériorer un « climat social » déjà « heurté<sup>755</sup> ». Poursuivant avant tout une logique de dénonciation de la direction, le nouveau secrétaire général de l'organisation majoritaire va ainsi contribuer à polariser le « dialogue social » autour du conflit qui l'opposait personnellement à l'ancien

<sup>755</sup> « Je vais dire que c'est un peu tendu quand même, parce qu'il y a quand même des excès ! Je ne devrais peut-être pas le dire, j'en sais rien, ça retombera peut-être dans les mains de la Direction, dans les mains du Syndicat, peu importe ! Moi, je dis ce que je pense ! Peut-être que je me trompe, mais, je veux dire, le syndicat actuel avec la Direction, c'est un peu plus heurté qu'avec l'ancienne direction du syndicat » (V. C., agent comptable, aujourd'hui retraité).

DG. Quelques mois après son départ anticipé de l'entreprise, c'est en qualité de « témoin privilégié » que l'ancien DRHS nous fait la chronique du « pourrissement » des relations sociales dans l'entreprise. Le terme de pourrissement ne semble en effet pas exagéré au regard de différents épisodes passés : vol de documents dans le coffre du véhicule d'un représentant syndical, dépôts anonymes de documents dans les boîtes aux lettres au domicile de responsables syndicaux, appels téléphoniques anonymes et insultants au domicile de responsables syndicaux, lettres anonymes de dénonciation d'un mystérieux « corbeau<sup>756</sup> »...Au travers de cet extrait, l'ancien DRHS dessine également les contours du rôle qui fut alors le sien aux côtés de l'ancien DG pendant quinze années et que, non sans humour, le secrétaire général de la CGT a pour coutume de décrire en ces termes : « *C'est : « je t'aime, moi non plus ! » Il y en a un qui coupe les oignons, et l'autre qui pleure, c'est l'image que je fais. Ils se sont répartis les rôles, et pendant dix ans, ils faisaient semblant ouvertement de ne pas être d'accord ! »*

*« Mais parfois G. M.-J. a manqué [de transparence], il a trop louvoyé. Puis des fois, on a caché des choses qui n'avaient pas à être cachées, il n'y avait pas motif à les cacher. Ça a été fait un peu par pudeur, une certaine habitude de braconner, alors qu'on aurait pu faire sans.*

*Après il y a des choses sur lesquelles lui c'est lui, et moi c'est moi ! Et c'est là-dessus que ça coince parfois. Et quand ça coince ça coince... Mais on n'a jamais été en désaccord sur les objectifs d'entreprise, jamais ! On était d'accord sur certains moyens d'atteindre certains objectifs. Donc le management et l'attitude avec les syndicats, le double langage avec les syndicats, je ne l'ai jamais accepté, je n'ai pas été à cette école-là.*

*Jusqu'à ce qu'il y ait ce bazar lié à des affaires hexogènes, j'arrivais à le gérer, je ne suis plus arrivé à le gérer quand il y a eu quelques affaires qui m'ont mis en porte-à-faux parce qu'elles ne me concernaient pas, ni dans mon boulot, ni dans ma vie privée.*

*Donc, quand il y a eu les histoires des embauches, ça a commencé à dégénérer. [...] C'est vrai qu'à l'époque, il y avait beaucoup plus d'embauche. Quand on faisait passer un mec comme ça, c'était noyé dans la masse ! Tandis que là, l'embauche s'étant raréfiée, ça posait problème ! »*  
(B. M., ancien DRHS)

En même temps que les relations sociales dans l'entreprise se juridicisaient (en devenant de plus en plus déterminées et « cadrées » par des règles de droit<sup>757</sup>), elles se judiciarisaient (en ayant de plus en plus recours à l'arbitrage extérieur du juge pour régler les conflits du travail). S'estimant lésés par l'entreprise, plusieurs membres de l'encadrement ont ainsi recouru au tribunal des prud'hommes en tant qu'institution de contrôle du droit du travail. De son côté, et dès 2004, la direction générale de Gaz de Bordeaux assignait en justice le syndicat CGT « Énergie 33 » pour « tentative de nuire à l'image de Gaz de Bordeaux<sup>758</sup> ».

---

<sup>756</sup> Comme l'écrit le plus grand quotidien régional, en 1998, « plusieurs missives signées "des cadres qui ont peur" ont été notamment adressées à Alain Juppé et au Procureur de la République. Le corbeau, qui n'a jamais pu être identifié, reprochait au directeur ses voyages au Maroc soi-disant payés par l'entreprise, des primes personnelles excessives, ou le loyer, à ses dires, dérisoire de l'appartement qu'il occupait. [Le Directeur Général] avait alors déposé plainte pour dénonciation calomnieuse et diffamation. Plusieurs employés avaient été entendus, mais sans résultat », « Le management remis en cause », *Sud-Ouest*, 16 février 2004.

<sup>757</sup> Le recours accru au droit dans les interactions ordinaires des relations de travail (Pélisse, 2009), peut ainsi se mesurer à l'aune d'une formalisation plus importante des relations professionnelles dans l'entreprise, mais aussi dans le travail (avec, par exemple, le développement des démarches « qualité » et des normes « ISO »), ou de la multiplication des accords sociaux, résultats de la négociation collective. Pour approfondir cette question, le lecteur pourra utilement se reporter à l'article de J. Pélisse, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 2009/2, n° 86, p. 73-96.

<sup>758</sup> « Le management remis en cause », *Sud-Ouest*, 16 février 2004 ; « La CGT conteste le bilan de Gaz de Bordeaux », *Sud-Ouest*, 22 septembre 2004.

Cette plainte faisait alors suite à l'envoi d'un courrier par ce syndicat aux quarante-quatre maires des communes concédantes de Gaz de Bordeaux relatif à l'avenir du service public de distribution du gaz et au « management par la peur » pratiqué par son Directeur général<sup>759</sup>. Une deuxième plainte pour « insultes et menaces » fut déposée peu après par des représentants de la direction contre un autre représentant élu de la CGT. Dans le même temps, un autre représentant élu de ce syndicat déposait une plainte contre un directeur pour « coups et blessures avec arme ».

Régulièrement suivis par la presse régionale, les développements judiciaires des différentes « affaires » impliquant la direction, mais aussi les organisations syndicales, de Gaz de Bordeaux ont très vraisemblablement occasionné une « publicité négative » pour l'entreprise. Même s'il est difficile d'en mesurer les effets directs, l'entreprise voyait alors son image ternie au moment même où elle se trouvait menacée par de nouveaux concurrents sur sa zone « historique » de desserte. Mais la direction parvenait néanmoins ainsi à garder le contrôle sur le jeu interne des relations sociales et à neutraliser partiellement l'activité de l'organisation majoritaire en l'orientant. Comme le résume cet ancien responsable syndical : « *tant que tu cours après le tribunal et tout le bazar, tu ne cours pas après le reste !*<sup>760</sup> » Parce qu'elle poursuivait une stratégie de dénonciation, la nouvelle équipe à la tête de la CGT fut notamment entraînée sur le terrain judiciaire par la direction afin de répondre aux attaques que cette dernière lui portait. Bien qu'elle porte l'empreinte de la « croisade » menée par le nouveau secrétaire général de l'organisation majoritaire contre l'ancien DG, cette stratégie syndicale doit cependant être également comprise comme une réponse à la transformation du rapport entretenu par les agents vis-à-vis des organisations syndicales. En effet, elle constitue un indice d'une individualisation et d'une atomisation croissantes des rapports sociaux à l'intérieur (mais pas uniquement) de la sphère productive (Denis, 2003).

## 2. Un nouveau rapport des agents aux organisations syndicales

Alors que l'organisation syndicale a longtemps joué un rôle essentiel d'intégration des nouveaux embauchés de la régie, il apparaît aujourd'hui que ce corps intermédiaire a perdu de sa capacité intégrative. Les repères matériels et symboliques stabilisés qu'elle avait tout à la fois produits et entretenus sont en effet remis en cause par le développement de cultures et de pratiques individualistes au détriment de logiques traditionnelles de revendications et d'actions collectives. M. M., aujourd'hui cadre informatique, fut recruté en 1977. Fils d'un ancien chef du personnel de la régie, il revient sur l'évolution du contexte qui entoure le fait de se syndiquer dans l'entreprise<sup>761</sup> en opposant deux époques.

*« Je me suis syndiqué tout de suite. Je vais te dire : mon grand-père a eu la chance de connaître Marcel Paul et Gérard Brocas. Donc, la tradition fait que... Mon grand-père était à la CGT, mon père est à la CGT, je suis à la CGT. Ce n'est pas une question de famille, mais comme je te l'ai dit au début, je suis un prolo. Donc, je pense qu'à part la CGT, il n'y a pas grand monde qui peut me défendre. Et puis, quand même, si on a le statut qu'on a, c'est grâce au parti*

---

<sup>759</sup> L'expression a depuis fait florès, notamment dans les colonnes du quotidien régional. Citons à titre d'exemple l'article « Enquête judiciaire ouverte pour abus de biens sociaux », *Sud-Ouest*, 10 avril 2004. La « note au Directeur général » déjà citée, souligne, quant à elle, que l'expression « *a acquis la force d'un véritable slogan* » et désigne, dans les colonnes du quotidien, « *la méthode habituelle de gestion du directeur général* » (p. 2).

<sup>760</sup> Entretien avec C. R.-J, responsable syndical CGT retraité.

<sup>761</sup> À la veille de l'ouverture du marché de l'énergie, tandis que la CGT de GDB compte aux environs de 250 agents syndiqués (soit la moitié du personnel statutaire), la CFDT recueille les adhésions d'une quarantaine d'agents statutaires.

*communiste et à la CGT. Et à... de Gaulle, c'est vrai ! Il y est pour quelque chose aussi, il faut le dire. Je le dis tout bas, mais je le dis ! [...]*

*Aujourd'hui, les gens ont peur. Ils ne sont pas syndiqués parce qu'ils ont peur de la direction. C'est tout, ça ne va pas plus loin. Ils n'ont pas le courage de leurs opinions. Parce qu'il y en a, j'en suis persuadé, qui serait syndiqué ! J'ai des exemples de gens qui m'ont dit : « je ne me syndique plus parce qu'on est mal vu ! » Je ne sais pas jusqu'à quel point, en plus, leur attitude est raisonnable, parce qu'on est vachement plus fragile quand on est tout seul que lorsqu'on est un groupe ! Les moutons l'ont appris quand ils voyaient les loups ! [...]*

*Les gens deviennent de plus en plus individualistes, ils ne font plus confiance. En fait, je crois qu'ils n'ont pas confiance dans les autres pour les représenter. Ça se voit à la démarche des gens. Maintenant, c'est aller voir G. M.-J. [l'ancien Directeur général] pour avoir de l'avancement. Avant, ça ne se passait pas comme ça. Ils venaient voir le syndicat et c'était le syndicat qui allait négocier pour eux. Maintenant, c'est fini » (M. M., cadre informatique).*

Il ne s'agit pas ici de verser dans l'idéalisation d'un temps, aujourd'hui révolu, structuré par des oppositions stables que l'on pouvait alors autant identifier qu'elles permettaient de s'identifier, ni *a contrario*, de célébrer l'avènement de nouvelles formes d'engagement et de militantisme plus distanciées censées être davantage respectueuses de l'individu et de son autonomie. Cependant, force est de constater que le rapport des agents à l'égard des organisations syndicales et de leurs représentants a profondément changé entre l'époque de la régie et celle, contemporaine, d'une entreprise de droit privé confrontée à l'ouverture des marchés énergétiques. Alors que les agents faisaient *a priori* confiance à « leur » organisation syndicale et à ceux qui les représentaient (avec qui ils partageaient une identité professionnelle mais aussi des liens amicaux et souvent familiaux), il semble, pour transposer une expression emprunte au domaine juridique, que « le régime de la preuve » soit aujourd'hui inversé. En effet, ce n'est plus aux individus à se conformer à des attendus collectifs - c'est-à-dire à un ensemble de normes professionnelles, comportementales, mais aussi culturelles qui étaient d'autant moins perçues comme contraignantes qu'elles semblaient « naturelles » et qui dessinaient les contours d'une représentation partagée du monde - au nombre desquels comptait l'adhésion syndicale. C'est au contraire à l'organisation représentative d'apporter désormais à chaque agent la preuve de l'utilité de son soutien et de son adhésion personnels à mesure que disparaît la prégnance du contexte familial si particulier qui a longtemps entouré l'entreprise. C'est ce que décrit très bien ce responsable syndical, aujourd'hui retraité, qui fut contemporain de ces évolutions.

*« Il y avait une grande confiance. Il y avait un niveau d'éducation, ça ne réfléchissait pas : « je te faisais confiance ! » À partir de ce moment-là, tu me disais : « ça c'est comme ça. Ok, c'est comme ça ! » Ils ne se posaient pas de questions, ils ne le faisaient pas en ayant des remords, pas du tout. Ils avaient confiance, c'est tout. Mais les gens ont changé maintenant : il faut amener, il faut argumenter. Ils ont leur culture, ils sont plus loin, qu'à l'époque, des partis politiques, en particulier du parti communiste qui était excessivement actif à Gaz de Bordeaux. Il y avait le journal de la CGT, il y avait le journal du parti communiste. [...] Oh oui ! Il y avait plus de cent communistes encartés dans l'entreprise ! » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)*

Cet extrait, qui doit être compris à la lumière de la disparition d'un « modèle intégré dans lequel toutes les composantes de l'organisation de la vie sociale dans l'entreprise et des

*valeurs promues se complétaient pour définir une forte identité unifiée*<sup>762</sup> », éclaire les difficultés actuelles des organisations syndicales, et particulièrement celles rencontrées par la CGT, à garder prise sur les collectifs de travail et à jouer leur rôle traditionnel de socialisation, de conscientisation et d'organisation (Denis, 2003). Ces difficultés signifiant une faible traduction des mécontentements en revendications et en mobilisations, il devient alors possible tant de comprendre la peine que rencontrent les organisations syndicales à combattre les modernisations lorsqu'elles y sont opposées que le sentiment d'isolement ressenti par les agents au regard des difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité de travail quotidien. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'action conduite par la nouvelle direction dès le changement de statut de l'entreprise en matière de recrutement et de promotion professionnelle joua un rôle décisif dans cette évolution. En cherchant avant tout à recruter des candidats n'ayant aucun lien de parenté avec un quelconque agent de l'entreprise et n'ayant pas été socialisé à la « culture des IEG », mais encore en abandonnant la promotion à l'ancienneté et en instaurant tacitement une « prime » à la non syndicalisation (carrières accélérées, faveurs et avantages divers), la direction s'attaquait aux bases du pouvoir traditionnel de la CGT, unique organisation syndicale présente dans l'entreprise jusqu'en 1991. Quelles furent alors les conséquences de ces transformations sur le rapport qu'entretiennent les agents aux organisations syndicales présentes dans l'entreprise et sur leur perception de l'activité que ces dernières y déploient ?

Intéressons-nous tout d'abord à la situation des « nouveaux embauchés » en reprenant les cas déjà présentés de J. C. et de B. G., deux agents statutaires appartenant à la tranche d'âge des 25-35 ans au travers desquels nous avons illustré les parcours aujourd'hui dominants de recrutement sur des postes en exécution. Tandis que la première fut recrutée par l'intermédiaire d'un cabinet externe sur un poste « d'agent d'accueil » quelque temps après avoir accompli une mission intérim de quatre mois dans l'entreprise, le second fut recruté sur un poste d'informaticien de niveau exécution après avoir été sélectionné parmi une cinquantaine de candidats à l'issue d'une succession d'entretiens, d'abord avec des recruteurs externes puis avec toute la hiérarchie de l'entreprise jusqu'au président du Conseil d'administration.

*« Avec les syndicats, je n'ai pas de relations. Le premier jour d'embauche, ils ont organisé la journée jeunes embauchés. Ils nous ont fait visiter les services, ils nous ont amenés à Bacalan. Et puis ils ont sorti les alcools, le whisky, le pastis et les 'cahouettes. Ils nous ont saoulés et ils voulaient nous faire signer. Ils nous ont tenu un discours : « le patron est complètement fou et inhumain... Les anciens se sont battus pour avoir des droits, mais tout part peu à peu, mais faut les défendre par respect pour eux, pour vous et pour l'avenir de vos enfants ! » Et ils nous ont tendu un papier pour signer ! Personne n'a signé ce soir-là. Ils étaient trop lourds!*

*Et puis, il y a eu les pressions incessantes de R. G. [le secrétaire général de la CGT] et de son cheptel dans les couloirs : « alors, quand est-ce que tu viens ? Faut te syndiquer ! » Une fois, il y a eu une altercation à la cantine, un jour de grève. Il [R. G.] m'a pris à partie devant tout le monde : « les jeunes embauchés qui ne font pas grève... » Et là, je lui ai dit que je n'avais pas besoin de lui ou de la CGT pour faire grève, que je n'avais pas à payer 50 euros par mois sur mon petit salaire pour lui donner à manger et pour servir ses plans de carrière personnelle et*

---

<sup>762</sup> De Coninck F., Jeannot G., « L'éclatement de l'identité "publique" des agents des entreprises publiques en France », communication au colloque « European Group of Public Administration », Ljubljana, 2004, p. 9 (téléchargeable sur : <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/DeConinck&Jeannot.pdf>).

*pour ceux de ses amis ! Et que ce n'était pas pour donner à manger à des gars qui montrent leur bite à tout le monde!*

*Parce que j'ai eu une expérience du train un jour de grève en 2002 qu'on était monté à Paris dans un train CGT pour manifester contre la loi sur la privatisation. Il n'y avait que des lourds ! Tous torchés, des bouteilles partout, que des bœufs ! J'étais abasourdie! Il n'y avait que des lourds qui passaient et montraient leur bite, ils se coinçaient une clope entre prépuce et gland... tout le monde qui applaudissait et qui gueulait! [...] Et le retour était encore plus horrible parce qu'ils étaient tous cartonnés!*

*Moi, j'y allais pour retrouver des potes parisiens, c'est ma ville d'origine, et des potes électriciens de Bretagne... En plus, je suis claustro' ! Donc, dans la manif, tout de suite, je panique, ça ne va pas, je préfère me balader dans Paris... Et ils m'ont demandé: « je ne t'ai pas vu à la manif ! » Et je leur ai répondu : « moi non plus, je ne t'ai pas vu, mais vu le monde, c'est normal peut-être ! »*

*Ça a été ma première et dernière fois avec eux. Les méthodes sont anciennes alors que les temps ont changé ! Tu ne parles pas comme ça aux gens! En plus, ils ne défendent en rien leurs adhérents, mais leurs seuls intérêts et ceux de leurs copains ! Ils s'arrangent par-derrière avec les directions et se foutent des agents! Des agents me disent que même si t'es syndiqué depuis 10, 15 ans, tu postules sur un poste plusieurs fois... Ils ne te défendent même pas, ils t'enfoncent et placent un de leurs protégés à la place! Et après, ils te courent après en te disant que les 50 euros par mois sont déductibles des impôts... Alors qu'en fait, tu paies leur carrière perso et leurs situations ! » (J. C., agent d'accueil embauchée en 2001)*

*« Je ne conçois pas que pour donner une augmentation, ce soit le chef de service qui se retrouve en face des représentants syndicaux. Je ne conçois pas qu'au cours de ces discussions, un responsable syndical me dise : « on est obligé de défendre en priorité ceux qui ont pris leur carte ». Sachant que ces gens-là, je les ai élus aux élections de représentativité du personnel. [...] Après, tu as des convictions, tu prends la carte. Là, tout est mélangé, et au final, il y a des aberrations. C'est-à-dire qu'ils vont essayer de favoriser à tout prix une personne qui a sa carte, quel que soit le travail rendu, au détriment de personnes qui ont très bien travaillé. Et souvent, ça passera pour la tranquillité syndicale. Déjà ça, ce n'est pas concevable.*

*Si tu veux être sûr qu'on soit gentil avec toi, il faut être craint, il ne faut pas être gentil ! [...] Après, tu peux faire le gentil et ça peut bien se passer, mais je n'y crois pas, pas dans notre structure, pas s'il y a des conflits d'intérêt. Et si tu as un peu de compétence, tu vas marcher sur les plates-bandes des gens qui ont leur pré carré, et ça, il ne faut pas ! Mais tu y arrives très rapidement, c'est pour ça qu'il faut avoir quelqu'un à côté, c'est quasi obligé. Il y en a plein qui se mettent au syndicat par défaut, pour avoir leur tranquillité. Il faut le savoir. La tranquillité, c'est avoir une progression de carrière régulière, qu'on ne fasse pas n'importe quoi avec toi, car autrement, tu as le syndicat qui descend et qui s'explique plus ou moins avec tes responsables. [...] Si tu étais tout seul, tu prendrais de pleine face l'ensemble des reproches qu'on peut te faire et quelle que soit ton argumentation, ça n'y changerait rien ! »*

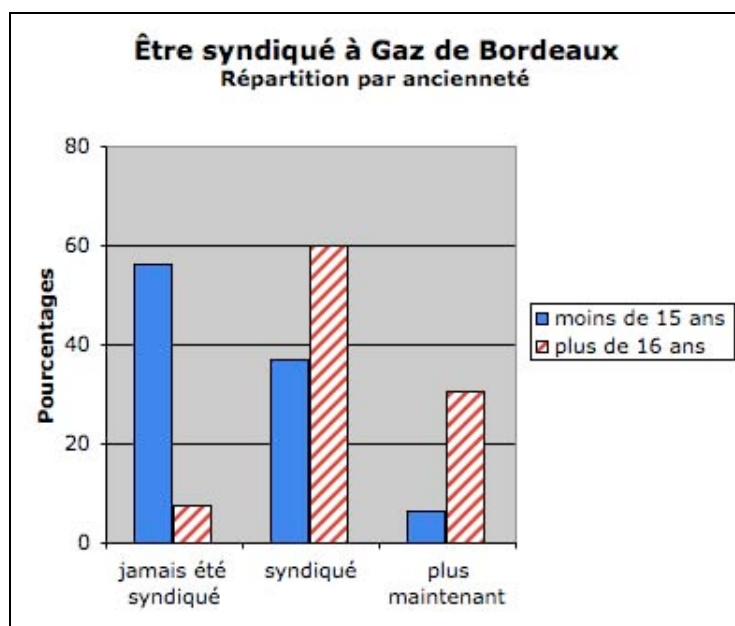
*(B. G., informaticien embauché en 2003)*

Les cas de J. C. et de B. G. illustrent une nouvelle fois le basculement qu'a représenté le changement de statut juridique de l'entreprise dans le rapport qu'entretiennent et, plus généralement, dans la perception que se font les agents de l'activité des organisations syndicales dans l'entreprise. C'est en effet ce que mettent en évidence les réponses à la question « Comment, selon vous, les syndicats jouent-ils leur rôle dans l'entreprise ? »,



identiquement formulée et proposée dans les questionnaires de 1992 et de 2006. Tandis que 58% des agents estimaient qu'ils jouaient « normalement » leur rôle dans l'entreprise en 1992 (20,5% pensaient alors le contraire), ils ne sont plus que 46% en 2006, 36% pensant même le contraire. Comme nous l'évoquions en introduction de ce chapitre, la perception des agents du rôle des syndicats dans l'entreprise était globalement plus favorable en 1992 qu'en 2006, plus des deux tiers d'entre eux considérant en effet au lendemain du passage en SEM que les syndicats les représentaient « bien<sup>763</sup> ». La mise en évidence d'un « avant » et d'un « après » 1991, et donc de l'importance du contrôle des modes de recrutement, ressort encore lorsque l'on examine au prisme de l'ancienneté dans l'entreprise le choix des agents d'adhérer, ou non, à une organisation syndicale (graphique 2).

**Graphique 2 : Syndicalisation des agents de Gaz de Bordeaux en fonction de l'ancienneté en 2006**



Les agents embauchés suite au changement de statut de l'entreprise, et plus particulièrement les « jeunes embauchés », reprochent plus volontiers aux organisations syndicales, à l'image de J. C. et de B. G., leurs pratiques clientélares en faveur de leurs seuls adhérents (« *si t'as pas la carte, ils s'en foutent*<sup>764</sup> »), mais aussi leur défense intéressée de l'appareil syndical derrière les discours de façade en faveur de la préservation des activités et de l'emploi. Ils leur reprochent en outre des pratiques et des positions qu'ils jugent « *archaïques* », vestiges d'un monde ouvrier masculin dont ils ne partagent ni les codes sociaux ni les valeurs et qu'ils veulent tenir à distance. « *Assez grands pour se débrouiller tout seul* », comme certains lancent parfois, ils se syndiquent alors moins facilement que leurs aînés : 37% des agents ayant moins de quinze ans d'ancienneté déclarent être syndiqué contre 60% de ceux qui ont une ancienneté supérieure à seize ans. Plus qu'un effet de l'âge, il s'agit ici de lire le sentiment d'extériorité au fait syndical relativement partagé parmi les « nouveaux

<sup>763</sup> Pour rappel, 67,5% des répondants au questionnaire de 1992 considéraient que les syndicats assuraient « bien » la représentation des agents. Ils n'étaient plus que 43% en 2006. De même, alors que les répondants de 1992 n'étaient que 16% à considérer que les syndicats ne les représentaient « pas bien », ils étaient plus du double en 2006, soit 38%.

<sup>764</sup> Entretien avec B. G., informaticien.

embauchés » comme un effet de génération<sup>765</sup>. Ce n'est en effet par tant le fait qu'ils soient « jeunes » qui détermine leurs attitudes ou leurs rapports au monde que celui qu'ils partagent la même expérience au même moment (Grollier, 2007). De manière déterminante, les nouveaux embauchés de Gaz de Bordeaux, outre le fait de ne pas avoir de liens familiaux avec d'autres agents de l'entreprise, ont ainsi été recrutés après plusieurs expériences dans le privé et connu une phase temporaire de précarité professionnelle (stages, travail intérimaire, contrat à durée déterminée) avant leur embauche statutaire. Nous avons montré ailleurs comment ce contexte était alors peu propice à la syndicalisation.

Dans un article étudiant le rapport des « jeunes » à l'action collective, D. Linhart et A. Malan répertorient plusieurs éléments favorisant et/ou accompagnant l'extériorité dans laquelle les « jeunes<sup>766</sup> » se situent par rapport au syndicalisme (Linhart et Malan, 1988). Bon nombre d'entre eux éclairent la situation des nouveaux embauchés dans l'entreprise, parmi lesquels une absence de communauté de travail harmonieuse, une transmission absente de l'héritage familial, une perception négative des représentants du personnel : « *Une transmission familiale qui ne se fait pas ou qui se fait mal, des collectifs de travail peu à même de véhiculer ou de générer des valeurs collectives et une culture syndicale, des délégués peu diplomates, des tracts peu didactiques*<sup>767</sup> ». En outre, les deux auteures avancent l'idée que les « jeunes » auraient intériorisé l'ampleur de la « crise », tant de l'économie que de l'emploi, contribuant à forger chez eux un rapport profondément individualiste au monde professionnel ainsi que l'idée qu'ils seraient des « privilégiés » du simple fait qu'ils occupent un emploi. Autant de traits qui ne sont pas sans rappeler ceux du « salarié de la précarité » (Paugam, 2000), dont la figure historique brossée par S. Paugam se substituerait à celle de « l'ouvrier de l'abondance » (Goldthorpe *et al.*, 1972), caractéristique des « Trente Glorieuses ». Car l'auteur montre avec clarté combien la précarité colonise aujourd'hui autant les structures du monde du travail que l'imaginaire collectif des salariés. Force est en effet de constater que l'heure est plutôt à la naturalisation de la précarité comme invariant anthropologique<sup>768</sup>, ce dont témoignent notamment les représentations véhiculées par de jeunes embauchés étrangers à toute socialisation gazière. Misant d'abord sur leurs propres ressources et capacités, les nouveaux embauchés de Gaz de Bordeaux ne manquent ainsi jamais d'insister sur « l'anormalité » des « privilèges » que confère le statut au personnel des industries électriques et gazières. De manière particulièrement saillante, et bien qu'une très nette majorité d'agents estiment le contraire, les agents embauchés après 1991 sont quatre fois plus nombreux que ceux qui furent embauchés du temps de la régie à se considérer comme des « privilégiés » (graphique 3).

---

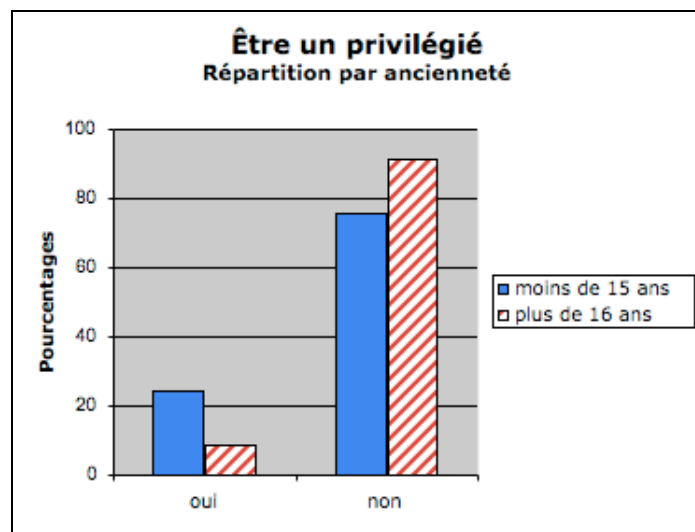
<sup>765</sup> Sur cet aspect particulier, le lecteur pourra se reporter avec profit aux ouvrages suivants : Attias-Donfut C., *Sociologie des générations, l'empreinte du temps*, Paris, PUF, 1988 ; Baudelot C., Establet ., *Avoir trente ans en 1968 et en 1998*, Paris, Éditions du Seuil, 2000 ; Mauger G., *Les jeunes en France, État des recherches*, Paris, La documentation française, 1994 ; Mauger G., *Jeunesse, insertion et condition juvénile*, in Charlot B, Glasman D. (sous la dir. de), *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris, PUF, 1998, p. 55-58.

<sup>766</sup> Bien que l'on sache, depuis le célèbre aphorisme de P. Bourdieu, que « la jeunesse n'est qu'un mot », les auteures justifient l'emploi de la catégorie « jeunes » par le fait que les enquêtés de cette tranche d'âge, même s'ils occupent des positions sociales disparates, témoignent, et de façon surprenante, d'un rapport au syndicalisme globalement uniforme, in Linhart D., Malan, A., « Individualisme professionnel des jeunes et action collective », *Travail et Emploi*, 1988, n° 36-37, p. 9.

<sup>767</sup> *Ibid.*.

<sup>768</sup> Peu de temps après avoir été élue à la tête du Mouvement des Entreprises de France (Medef) en juillet 2005, L. Parisot déclarait ainsi sur *France Inter* le 3 septembre 2005 : « *la précarité est une loi de la condition humaine* ».

**Graphique 3 : Sentiment d'être « un privilégié » chez les agents de Gaz de Bordeaux en 2006<sup>769</sup>**



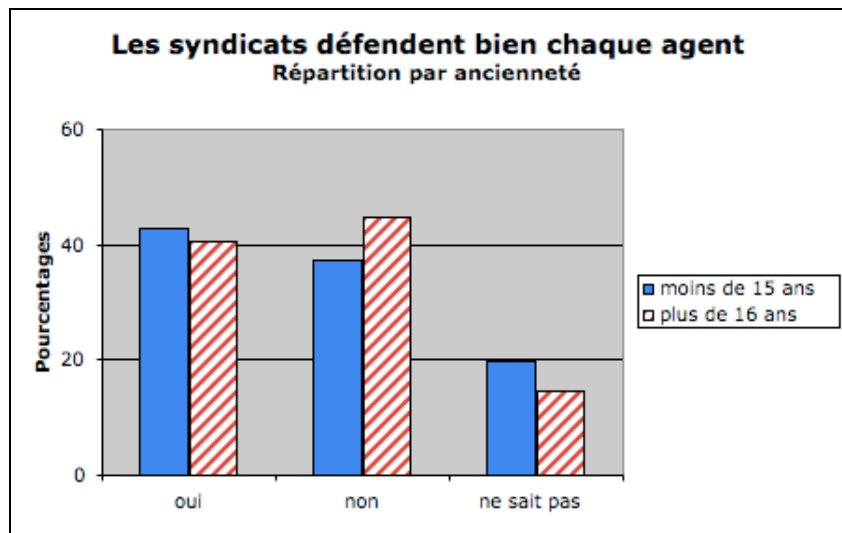
Le sentiment d'extériorité que manifestent nombre de « nouveaux embauchés » à l'égard du fait syndical n'est toutefois pas l'apanage d'une catégorie du personnel qui n'aurait pas connu « le temps de la régie ». Parmi les agents qui ont été embauchés au moment où l'adhésion syndicale était encore « automatique », pour reprendre l'expression de C. R.-J., une fraction non négligeable d'entre eux a ainsi « rendu sa carte » (graphique 2). En effet, ce sont près du tiers (30%) des agents ayant une ancienneté dans l'entreprise supérieure à seize ans, c'est-à-dire ceux qui entrèrent à l'époque de la régie, qui déclarent ne plus être syndiqué en 2006. La nature particulière de l'action managériale menée par la direction de Gaz de Bordeaux a certes été un facteur explicatif non négligeable du phénomène de tarissement de l'adhésion syndicale, notamment en ce qui concerne les individus qui se syndiquaient « historiquement ». Comme le rappelle ce cadre informatique rentré en 1977 et ayant bénéficié de la promotion interne : « *Les gens se sont rendus compte au passage en SEM que ne pas être syndiqué apportait des bienfaits matériels... Tout s'achète, tout a un prix. Après, quand le robinet est ouvert...* »

Mais la distanciation vis-à-vis des organisations syndicales dont témoignent les agents ayant une ancienneté dans l'entreprise supérieure à seize ans tient en outre à l'évolution propre de l'action syndicale dans l'entreprise. Celle-ci est en effet perçue par cette catégorie d'agents comme à la fois inefficace et inadéquate, tant du point de vue de sa capacité à défendre individuellement chaque agent que de celle à résister aux transformations auxquelles l'entreprise est soumise et à en infléchir la mise en œuvre. C'est ainsi que la majorité des agents recrutés du temps de la régie estiment que les organisations syndicales ne défendent pas « bien », individuellement, chaque agent (graphique 4). Et même s'il est possible d'avancer que les agents les plus anciens se montrent d'autant plus critiques à l'égard des organisations syndicales qu'ils n'ont pas réussi à atteindre la position professionnelle qu'ils espéraient obtenir, cette hypothèse ne permet cependant pas d'expliquer l'ensemble des cas. Il

<sup>769</sup> Question 59 du questionnaire de 2006 : « Pour vous, le statut du personnel des IEG, c'est d'abord ». Les répondants avaient alors pour consigne de choisir au plus trois items parmi la liste suivante : Un statut protecteur du salarié qu'il s'agit de préserver dans son intégralité ; La possibilité de voir représenter ses opinions ; Un comité d'entreprise performant ; Un poids freinant le développement de l'entreprise ; Des avantages intéressants Être un privilégié.

n'en demeure pas moins alors intéressant de noter le caractère inversement symétrique des perceptions des « anciens » et des « nouveaux » embauchés relativement à cette question.

**Graphique 4 : Perception des agents de Gaz de Bordeaux de la capacité des syndicats à « bien » les défendre individuellement en 2006**



L'action syndicale, notamment depuis le changement d'équipe survenu à la tête de l'organisation majoritaire, est non seulement critiquée par les anciens embauchés du point de vue de sa capacité à défendre individuellement chaque agent, mais encore de celle à défendre les intérêts de l'entreprise qu'ils estiment menacés par le processus de déréglementation du marché de l'énergie. Plus précisément, la « croisade » menée par le secrétaire général de la CGT contre la direction de Gaz de Bordeaux leur paraît inadaptée et inefficace.

La stratégie de dénonciation désormais poursuivie par l'organisation majoritaire contribue alors à toujours plus creuser le fossé existant entre les mandants et leurs représentants. Et les primes que peut réussir à négocier l'organisation majoritaire pour l'ensemble du personnel semblent n'y rien changer. Ses représentants peuvent alors unanimement constater à regret que « *personne n'est venu pour dire merci !* » Une telle stratégie apparaît en effet très éloignée des problématiques directement posées par les transformations de l'activité de travail auxquelles sont quotidiennement confrontés les agents. D'autant plus que la dénonciation peut par ailleurs fort bien s'accommoder d'arrangements gestionnaires et aller de pair avec la participation aux rouages institutionnels de la concertation sociale et du paritarisme. Pour reprendre à notre compte une hypothèse d'Yves Clot, les organisations syndicales éprouvent des difficultés à se saisir de l'enjeu actuel d'un travail « décent ». En effet, la rénovation du syndicalisme passe par sa capacité à devenir « *un vecteur, un opérateur de la reprise de ce travail d'organisation par les salariés eux-mêmes, de cette capacité, non pas seulement de critiquer l'organisation du travail, mais de s'engager concrètement dans le travail d'organisation, disputer au management la capacité de définir le sens, les finalités. Ne pas seulement dire : il faudrait qu'on ait les moyens de faire du travail de qualité, mais se demander comment on peut faire du travail de qualité*<sup>770</sup> ». Au risque de

<sup>770</sup> « Souffrance au travail : notre face-à-face », débat entre M. Dumas et Y. Clot, *l'Humanité*, 20 mai 2008.

rester enfermé dans un esprit de croisade, le syndicalisme est donc confronté au défi de prendre en charge l'avenir du travail, en se sentant comptable non seulement du monde du travail, mais de l'avenir du travail lui-même comme champ de développement humain. Cependant, à mesure que les représentants se professionnalisent en répondant à la multiplication des instances du « dialogue social » (« commission formation », « commission parité »...), ils sont dans le même temps perçus par les agents comme « trop loin » de leurs problèmes ainsi que de ceux que rencontre l'entreprise, faute notamment d'assumer la responsabilité sociale de porter l'avenir du travail.

*« Pour moi, il faudrait des gens au syndicat [c'est-à-dire à la CGT] qui aient la volonté de renouer le dialogue avec la direction, qui soient susceptibles de nous informer de ce qui se passe dans l'entreprise, [...] J'attends d'être informé sur tout ce qui se passe, déjà, au niveau financier dans l'entreprise. L'argent, où il part ? Où il va ? Qu'est-ce qu'on en fait ? Comment va le GRD ? Comment va le commercialisateur ? Parce qu'on n'en sait rien ! » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »)*

Pareilles critiques se nourrissent encore du fait que l'organisation majoritaire se contente souvent de ne relayer « en interne » que les mots d'ordre de mobilisation nationale relative à la transformation d'EDF et de GDF sans apporter d'informations précises sur le devenir de Gaz de Bordeaux, faute de communication de la part de la direction en amont. Nous pouvons ici percevoir à quel point la stratégie de rétention d'informations de la part de la direction contribue à « couper » l'organisation syndicale de « sa base ». Plus largement, « anciens » et « nouveaux » embauchés apparaissent également globalement mal à l'aise avec les appels à la mobilisation qui ne concernent pas directement Gaz de Bordeaux. Tel est aussi le cas de ce représentant CGT, qui, à l'image d'autres syndiqués, ne se contente plus de suivre les mots d'ordre de « son » organisation :

*« Alors, j'adhère quasiment à 100% lorsqu'il s'agit de Gaz de Bordeaux et j'adhère de moins en moins, c'est la raison pour laquelle je n'y étais pas samedi, aux grèves et aux manifestations qui sont pour EDF-GDF. Je ne comprends pas. Pour moi, c'est réglé ! Ou alors, je n'ai rien compris ! Et je ne vois pas pourquoi on doit manifester dans la rue samedi, alors que c'est joué ! » (A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, département « Travaux maintenance et adaptation réseau » et élu CGT en « commission paritaire »)*

Nombre d'agents se comportent alors comme des acteurs stratégiques recourant à l'organisation syndicale comme moyen de pression appuyant leurs revendications personnelles, et souvent, après s'être heurté à l'obstacle d'un refus de leur hiérarchie. Cela leur permet tout à la fois de se protéger de leur hiérarchie derrière l'étendard syndical et ses porte-drapeaux et de « monnayer » leur adhésion syndicale : « *l'achat d'une cotisation syndicale [devient en ce sens] l'achat d'un service et/ou la recherche d'un bénéfice personnel que le syndicat laisse espérer*<sup>771</sup> ». Il ne faudrait cependant pas croire ce type de comportement stratégique, rationnellement orienté par des finalités personnelles, nouveau chez les agents. Au contraire, et c'est là une différence essentielle entre la régie et la SEM, il s'expliquait avant tout par le fait que « *tout le monde était à la CGT* » du temps de la régie. En ce sens, les agents ne sont donc pas subitement devenus « individualistes ». De même, le problème de la fidélisation des effectifs, dont les engagements ont toujours été plus ou moins

---

<sup>771</sup> Amadiou J.-F., Reynaud J., « Les jeunes français et les syndicats : loin des yeux, près du cœur », *Le Monde*, 16 février 1999.

incertains<sup>772</sup>, n'est pas chose nouvelle pour les organisations syndicales. A. S., secrétaire de la « commission paritaire » (CP), nous fournit une illustration contemporaine de ce type de conduite en évoquant le cas d'un agent, adhérent de la CGT, qui a voulu « rendre sa carte » dès qu'il a appris qu'il n'avait pas obtenu la promotion professionnelle qu'il escomptait à la faveur d'une réorganisation de son service.

*« Quand PTC [service des « prestations technico-commerciales »] est arrivé à l'UG [service dit « unité générale »], ils étaient cinq inspecteurs. Et c'est les inspecteurs de l'époque qui ont dit : « déjà, on est trop ! » C'est eux, tous seuls, qui sont descendus à deux. Après, ce qui s'est passé avec les deux inspecteurs, je n'en sais rien. Moi, j'ai entendu plein de choses. Qui dit la vérité ? Qui ment ? Il y en a un qui veut rendre sa carte parce qu'il n'était pas content, parce qu'il travaillait deux fois plus que l'autre. Donc, ce n'était pas normal que l'autre ait eu un reclassement et que l'autre n'avait rien eu depuis 2001, alors que lui, il a été rincé l'année dernière. Enfin, ce n'était pas normal vu qu'il travaillait deux fois plus que l'autre. Il est venu un matin, il a piqué une colère, ici [au bureau syndical de la CGT] ! Je l'ai envoyé promener ! Je lui ai rendu sa carte, c'est moi qui l'ai mis dehors, et pas lui ! Ce sont des drôles de milieux que j'ai appris à connaître, et ce sont des drôles de paniers de crabes un peu partout ! » (A. S., élu CGT, secrétaire de la CP)*

Au final, les agents se syndiquent d'abord pour être protégé de l'arbitraire patronal en mettant en avant la nécessité d'un contre-pouvoir dans l'entreprise. Seuls certains « anciens », tels que M. M., évoquent encore la tradition et la dette qu'ils ressentent envers une organisation majoritaire qui a su, et pu, par ses actions passées, obtenir de nombreux avantages sociaux qu'il s'agit d'autant plus de préserver que ce patrimoine apparaît aujourd'hui menacé. « *Je ne vais pas cracher dans la soupe, contrairement à certaines personnes qui ont profité du statut et qui après, ont craché dans la soupe !*<sup>773</sup> » D'autres « anciens », plus nombreux, témoignent d'une adhésion par défaut. À l'image de G. L.-J., ils expliquent leur choix de ne pas quitter l'organisation malgré des attentes non satisfaites et de vives critiques formulées à son encontre en insistant sur la nécessité d'un contre-pouvoir dans l'entreprise.

*« Je reste au syndicat parce qu'il faut toujours quand même avoir un contre-pouvoir. C'est-à-dire que si ça ne va pas, il faut quand même pouvoir avoir un moyen de monter au créneau, on va dire, légal. Parce que le droit de grève, il est reconnu à partir du moment où il y a les syndicats. S'il n'y a pas de syndicat, le droit de grève il n'est pas reconnu. Et puis, on ne sait jamais, par les temps qui courent, on peut très bien avoir besoin des prud'hommes ! » (G. L.-J., agent technique principal, pôle SAV « professionnels »)*

La justification par la nécessité d'un contre-pouvoir est ultimement la raison principale avancée par l'ensemble des agents de Gaz de Bordeaux. Même ceux qui ne font pas le choix de se syndiquer ne manquent jamais d'en évoquer la nécessité. C'est ce qui permet d'expliquer que près des trois quarts de l'ensemble du personnel apportent leur suffrage à la CGT au moment des élections professionnelles dont des membres de l'encadrement, comme certains ont pu nous le faire comprendre. Dans un univers professionnel marqué par des relations conflictuelles et traversé d'enjeux de pouvoir, que nous avons comparé ailleurs à un

---

<sup>772</sup> C'est ce que montrent par exemple les travaux de l'historienne A. Brodriez sur le Secours populaire. Dès les années 1950, en effet, soit au moment d'un prétendu « âge d'or » d'une forme de militantisme « total » (opposée à sa version moderne, « distancée »), les responsables de cette organisation caritative liée au Parti communiste français étaient extrêmement préoccupés par les conduites « instables » de leurs effectifs (Brodriez, 2000).

<sup>773</sup> Entretien avec M. M., cadre informatique.

fonctionnement « de cour », l'aspiration à une certaine tranquillité et le refus du conflit expliquent également le choix d'adhérer.

Une logique instrumentale guide donc avant tout les conduites et les pratiques d'une majorité d'agents. C'est en effet en cherchant l'appui et la défense de l'organisation majoritaire qu'ils estiment avoir le plus de chance de voir leurs intérêts personnels satisfaits. « *Ils sont syndiqués chez nous parce que depuis toujours, on est majoritaire. La CFDT serait majoritaire, peut-être que des gars qui sont chez nous seraient à la CFDT*<sup>774</sup> » reconnaît lucidement cet élu CGT. C'est ce que confirme cet agent pour justifier son choix de ne pas se syndiquer :

*« Je ne me couvre pas derrière un syndicat, comme 90% des gens qui sont syndiqués à Gaz de Bordeaux à l'heure actuelle, et qui n'osent rien dire et qui ne sont syndiqués que pour être protégés, et non pour revendiquer ! Pour moi, ce n'est pas la représentativité d'un syndicat. C'est un despotisme aussi et c'est mafieux ! On ne se syndique pas pour être protégé, on se syndique parce qu'on a des convictions ! Et je ne m'y retrouve pas là-dedans ! »* (M. V., agent d'accueil, « chargé d'affaires clientèle 1<sup>er</sup> degré »)

Mais de telles motivations ne peuvent alors qu'encourager ce que B. G. dénonce comme une « monarchie démocratique » : « *C'est très théâtral. Et finalement, on est dans un système de démocratie monarchique, avec son roi, sa cour, et en bas, il y a quelques figures de proue avec des gens dans leurs cases qui demandent des miettes ! Mais ils ne demandent pas que le roi soit renversé ! Ils y tiennent à cette monarchie démocratique !* »

### 3. Le problème du renouvellement : faire avec, c'est faire sans !

Le développement et la généralisation des conduites individualistes, notamment dans le rapport qu'entretiennent les agents avec le fait syndical, dessinent les contours d'un nouveau contexte d'action avec lequel les organisations syndicales doivent désormais composer. Celui-ci va en effet peser sur le choix des modalités de revendications et d'actions collectives engagées, et en amont, conditionner le déclenchement – ou non – d'une action protestataire par les organisations syndicales. Mais il va encore poser le problème du renouvellement générationnel des militants dès lors que ces dernières font face à une crise des vocations.

Parce que la capacité des organisations syndicales à résister aux transformations en cours dépend avant tout des rapports de force en présence, le développement, chez les agents, de conduites mues par des logiques individualistes et instrumentales ne peut qu'affaiblir les marges réelles d'action des organisations syndicales. Tel est le sens du propos de cet ancien responsable syndical qui n'hésite pas à pointer du doigt la responsabilité des agents eux-mêmes dans les difficultés qu'ils rencontrent aujourd'hui pour accomplir leur travail, n'étant jamais que confrontés aux conséquences contradictoires de leurs choix égoïstes.

*« Les gens sont pris dans leurs contradictions ! Ils sont mal, parce qu'ils ont eu une adhésion quelque part. Ça a fait l'œuvre d'un marchandage, et ça, ils ne te le diront pas ! Mais quand tu regardes comment c'était, il y en avait dix dans ce groupe, tant qui étaient dans telle catégorie, tant qui étaient dans l'autre. Tu t'aperçois qu'il n'y en a plus que huit, mais il y en a beaucoup qui ont avancé d'un cran ! Ils sont pris dans leurs contradictions ! Ils voulaient la carotte, mais*

---

<sup>774</sup> Entretien avec A. S., élu CGT et secrétaire de la « commission paritaire ».

*au lieu de l'avoir devant, ils l'ont derrière ! Et ça, ils ne vont pas s'en vanter après ! Parce que ça fait appel à l'individualisme, ça fait appel à un côté pas très noble. Quand tu leur dis : « si nous, on avait réagi comme ça, tu ne serais pas rentré dans la boîte ! » Ils n'aiment pas. « Ah, oui, tu es quand même rentré parce qu'on a pu maintenir un poste ! On n'aurait pas maintenu le poste... Avant de mettre la cheminée dedans, il faut qu'il y ait toujours le trou ! S'il n'y a pas le trou, la cheminée ne rentre pas ! » Ça, ils n'aiment pas trop... » (C. R.-J., responsable syndical CGT retraité)*

C'est ce que déplore encore cet élu CGT, propulsé secrétaire de la CP au moment du renouvellement de l'équipe syndicale. Pour le moins désabusé, il revient sur les conduites et les logiques d'action de nombre d'adhérents de sa propre organisation, raillant le ballet que ces derniers forment devant son bureau à l'approche de la commission paritaire.

*« Ils sont au syndicat majoritaire pour être représentés quand ils font un appel à candidature, pour être pris, et, en fin d'année, pour qu'ils soient défendus au niveau des avancements. Le reste du temps, en général, je ne les vois pas de toute l'année ! Puis, c'est la déferlante au moment des avancements ! Tu te fais traiter de tous les noms dans le bureau ! Tu sais que j'ai envoyé baladé l'autre, la dernière fois. Moi, je ne suis pas un VRP, je n'ai jamais vendu une carte et je n'en vendrai jamais ! Je n'ai rien à vendre, moi. À partir du moment où tu vends quelque chose à quelqu'un, tu lui fais une promesse. Moi, je n'ai pas de promesse à faire »*

(A. S., élu CGT, secrétaire de la CP)

Dans un tel contexte, où se mêlent sentiment d'éloignement des organisations syndicales et de ses représentants chez les agents et incapacité résignée des élus du personnel à enrayer le développement de conduites individualistes, un fossé semble se creuser inexorablement entre les mandants et leurs représentants. À tel point que malgré une certaine liberté dans l'organisation du temps<sup>775</sup> et une position extérieure à la subordination hiérarchique<sup>776</sup>, « personne ne veut notre place [de représentant] », constate, amer, A. S.. Le secrétaire général de la CGT, qui n'est pas un « homme de dossier », est alors le seul représentant à « faire du terrain » et à entretenir quotidiennement des relations avec les agents. Force est en effet de constater que les autres permanents de l'organisation, aussi par manque de volonté, font le choix de rester dans les locaux syndicaux lorsqu'ils ne sont pas en réunion avec les représentants de la direction, renforçant ainsi davantage la distance préexistante avec le reste du personnel. Le constat de nombreux agents est alors sans appel, tel celui de ce contremaître « *entré avec le dernier concours de la régie* » et par ailleurs «  *fils, petit-fils et arrière petit-fils d'agent* ».

*« On n'a plus de militants de terrain. On a des militants de terrain à plein temps qui pourraient faire ce genre de truc, aujourd'hui, à mon avis. Moi, je ne comprends pas que je n'aie pas de militants syndicaux qui soient là, qui viennent me voir, demander, parler de ce qui se passe*

---

<sup>775</sup> « Faut pas croire que c'est facile tous les jours. Même si, on a, de temps en temps, un peu de temps libre, on doit le reconnaître, il y a d'autres moments, nous, on n'a pas de majoration sur notre J5. Les heures supplémentaires, on ne se les fait pas payer. On peut rester deux, trois jours jusqu'à neuf heures ou dix heures, comme cela nous est déjà arrivé sans qu'on ait un centime de plus ! Après, si on a un peu de liberté, on est quand même dans l'entreprise. Ça veut dire qu'on est un peu tranquille au bureau et qu'on décompresse. C'est le petit avantage, mais qui est vite comblé par les inconvénients » (entretien avec A. S., élu CGT, secrétaire de la « commission paritaire »).

<sup>776</sup> « On [nous, représentants CGT] n'a pas le rapport hiérarchique du salarié. Peut-être que la parole est plus libre, mais en même temps, ça nous permet aussi de casser le costume de sergent-chef ou d'adjutant-chef que la hiérarchie a pu se fabriquer pour se faire obéir, qui le démystifie. Et ça, ça fait du bien aux salariés, et ça leur fait prendre conscience que malheureusement, c'est un truc qu'ils devraient faire eux-mêmes » (entretien avec T. R., élu CGT, secrétaire du CMP).



*concrètement et être toujours avides d'informations ! En restant dans leur bureau, je ne trouve pas que ce soit bien »* (J. F., agent technique 2<sup>e</sup> degré, « chargé d'affaires »).

Le sentiment d'extériorité des agents vis-à-vis du fait syndical se nourrit assurément de la tendance des représentants (R. G. exclu) à « *se barricader* » dans leurs bureaux<sup>777</sup>. Mais le nombre de relais syndicaux informant et s'informant ayant fortement diminué sur le terrain entre l'époque de la régie et celle plus contemporaine, ce sentiment d'extériorité manifesté par les agents apparaît aussi directement lié à la diminution des ressources militantes disponibles. Comme le résume lapidairement S. A. : « *Des militants, il n'y en a pas beaucoup, il n'y en a même pas du tout ! Des syndiqués, oui, certainement, mais des militants, non !* » Alors que l'équipe syndicale de l'organisation majoritaire a compté jusqu'à « *33 militants [...] à l'époque de P. F.* (le prédécesseur de G. M.-J.)<sup>778</sup> », elle ne peut guère s'appuyer aujourd'hui sur plus d'une quinzaine de personnes. En outre, à mesure que les militants sont moins nombreux, ils deviennent aussi moins représentatifs de la population statutaire. En effet, alors que le personnel de l'entreprise s'est rajeuni (notamment à la faveur des « vagues » de départs en retraite anticipée), la quasi-intégralité des membres composant l'équipe élargie de la CGT a été recrutée avant le passage en SEM. De surcroît, alors que la féminisation des effectifs de l'entreprise n'a cessé d'augmenter (un agent statutaire sur trois est aujourd'hui une femme), celle du tissu militant demeure très faible. Le « militant-type » est ainsi un homme, mi-quarantaine, peu ou pas diplômé, occupant une position d'agent de maîtrise et reconnu par ses pairs pour ses compétences professionnelles.

La proportion de femmes en responsabilité syndicale reste en effet (très) modeste alors que la féminisation des effectifs syndiqués a pourtant fortement progressé, et même davantage que celle du personnel dans son ensemble. En 2006, en effet, près d'un agent sur deux (48%) qui se déclare syndiqué est une femme (alors qu'elles ne représentent qu'un tiers du personnel total, rappelons-le). Cette relative surreprésentation féminine par rapport à la population masculine de l'entreprise au sein des effectifs se déclarant syndiqués peut alors notamment s'expliquer par la persistance d'inégalités structurelles de genre, tant sur le plan des positions occupées et des perspectives de carrière que sur celui des représentations et des normes sexuées. Tandis qu'une femme a pris la tête de la CFDT suite au départ précipité de L. M. au cours de l'été 2005, aucune n'a jamais exercé de responsabilités importantes au sein de la CGT, ni été « permanent(e) » de cette organisation. Ce qui signe par ailleurs l'enracinement de rapports sociaux de sexe à l'œuvre dans l'action syndicale, et particulièrement dans celle de l'organisation majoritaire, tant sur le plan des normes sexuées (Sommier, 1993), que des mécanismes de division sexuelle du travail syndical (Buscatto, 2004). C'est pourquoi la décision volontariste de la nouvelle équipe de la CGT de confier le secrétariat du CHSCT des « services centraux » à la plus jeune de ses trois militantes (« l'élue » a la quarantaine tandis que ses deux collègues plus âgées sont proches de la retraite) mérite ici d'être relevée. Cela ne saurait toutefois masquer la permanence d'un « plafond de verre<sup>779</sup> » auquel continuent de se heurter les femmes dans les organisations syndicales, mais également productives, de Gaz de Bordeaux.

---

<sup>777</sup> Nous évoquons cette critique qu'adressait la « correspondante SLV » aux représentants élus (à l'exclusion du secrétaire général) dans le chapitre précédent sur l'évolution des relations professionnelles.

<sup>778</sup> Entretien avec S. H., « correspondante SLV ».

<sup>779</sup> À la suite de C. Guillaume, nous entendons le phénomène de « plafond de verre » comme l'ensemble des obstacles visibles et invisibles que rencontrent les femmes pour accéder aux positions de pouvoir formel (Guillaume, 2007). À Gaz de Bordeaux, il continue d'opérer en maintenant les inégalités structurelles entre hommes et femmes tant sur le plan du type de position occupée, que des rétributions et des perspectives de carrière.

Dans une étude comparée portant sur les grands pays européens parue en 2002, C. Dufour et A. Hege ont montré que la capacité d'action des représentants syndicaux découle moins des règles légales particulières à chaque pays, que de la qualité et de la densité des relations quotidiennes que les représentants parviennent (ou ne parviennent pas) à établir avec les salariés qu'ils représentent (Dufour et Hege, 2002). Malgré les efforts déployés en ce sens par le secrétaire général de la CGT, l'organisation majoritaire manque de relais sur le terrain et perd peu à peu son implantation dans les services qui étaient jusqu'alors ses « bastions ». Dans l'un de ceux-ci, le service de « *la cana* », emblématique en ce qu'il symbolise le travail dans « *le trou* » accompli par des « monteurs » de niveau « ouvrier » et « chef ouvrier », elle s'est même vue directement supplantée par la CFDT. Sous l'impulsion du travail de terrain d'un chef ouvrier qui jouit d'une aura professionnelle incontestée et par ailleurs frère du responsable de la section CFDT, ce service est récemment devenu le nouveau « bastion » de la CFDT à la faveur d'un renouvellement total des équipes suite aux départs des « anciens » et à l'arrivée de « nouveaux » embauchés, plus jeunes.

Concurrencée « sur le terrain » par la CFDT qui s'est radicalisée suite au départ précipité de son secrétaire général, et privilégiant d'abord la défense de ses propres adhérents pour tenter d'enrayer le déclin relatif des effectifs syndiqués, l'organisation majoritaire doit faire face au développement des conduites individualistes qui lui pose un double défi : le renouvellement tant de ses modes d'action et de revendication que des hommes et des femmes qui les porteront et feront vivre l'organisation syndicale. Dans cette configuration, l'objectif syndical principal n'est donc pas, ainsi que le note G. Ubbiali, de parvenir à maintenir des effectifs syndicaux qui seraient en chute libre, mais à la fois de reconquérir les individus qui historiquement se syndiquaient et qui aujourd'hui ne le font plus et de conquérir des publics nouveaux. Comme l'enseignent les travaux de comparaison internationale menés par C. Dufour et A. Hege entre la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et l'Italie, les représentants peuvent alors se contenter des identités disponibles, en l'occurrence héritières de la régie, mais risquent de voir s'éteindre leur propre légitimité d'agir avec la disparition de ces groupes identitaires. Il leur faut donc « *s'assurer de la reconstruction de la chaîne représentative – reconstruction qui implique une bataille active pour l'intégration de groupes à la recherche de leurs liens identitaires et dont seront issus les représentés et les représentants de demain*<sup>780</sup> ».

## **II. Formes et résultats des nouvelles pratiques revendicatives. La constitution d'une intersyndicale à Gaz de Bordeaux**

Exploitant les abus du pouvoir détenu par la direction générale, mais aussi les carences managériales, la nouvelle équipe à la tête de la CGT s'est radicalisée et a adopté une posture de dénonciation. Ayant cependant perdu pour partie sa capacité traditionnelle à mettre de l'ordre dans le désordre des plaintes et des revendications individuelles, elle ne dispose pourtant plus que d'une légitimité résiduelle de contre-pouvoir aux yeux des agents. Éprouvant de plus en plus de difficultés à créer du collectif sans lequel il ne peut y avoir de syndicat (Ray, 2005), l'organisation syndicale voit son autorité sur le « corps salarial » s'éroder. Un faisceau de raisons, tant internes qu'externes à l'entreprise, ont concouru à créer

---

<sup>780</sup> Dufour C., Hege A., « Légitimité syndicale et identité locale. Une comparaison internationale », *Sociologie et sociétés*, 1998/2, vol. 30, p. 15.

pareille situation, visage local de ce qu'il est aujourd'hui coutume d'appeler une « crise<sup>781</sup> » plus générale du syndicalisme. Nous avons précédemment décrit comment l'action modernisatrice conduite par la direction dès les lendemains du passage en SEM y avait contribué. Rappelons ici la « reprise en main » de la politique de recrutement et l'organisation de « vagues » de départs en retraite anticipés et leurs effets sur la composition du personnel, la mise en place de pratiques clientélares dans le cadre d'une relation salariale davantage personnalisée, la rétention systématique d'informations et le « pourrissement » des relations avec les organisations syndicales, ou encore le détournement de l'activité syndicale en l'attirant sur le terrain judiciaire. Que la mission syndicale soit aujourd'hui rendue difficile dans l'entreprise par les effets de l'hégémonie managériale et de la reconfiguration libérale du travail ne fait donc pas de doute. De même qu'y contribuent le développement des conduites individualistes et la volonté, particulièrement chez les « nouveaux » agents, de mise à distance de toute appartenance à la catégorie des ouvriers.

Cependant, force est de constater que l'activité syndicale a également perdu de son efficacité pour des raisons endogènes au syndicalisme lui-même. Comme le soutiennent C. Dufour et A. Hege, « la perte d'efficacité du syndicalisme est plutôt à mettre au compte de sa perte d'attractivité en temps qu'acteur social », n'étant « plus le pôle où les diversités du salariat trouvent à se donner une identité commune<sup>782</sup> ». Ne parvenant plus à saisir les enjeux sociaux contenus dans la relation de travail et éprouvant des difficultés à traduire efficacement les plaintes individuelles en revendications collectives, les organisations syndicales, et en particulier l'organisation majoritaire, sont perçues par bon nombre d'agents comme « trop loin » de leurs préoccupations professionnelles quotidiennes. Se posent alors à elles un double problème : celui du renouvellement de leurs « forces vives », mais aussi celui du renouvellement des formes d'action et de revendications collectives, notamment au regard de leur efficacité. Car autant « se mettre sur le cul » et « débouler dans le bureau du directeur », voire « aller à la Mairie », a pu un temps suffire pour résoudre les conflits dans l'entreprise, autant de telles modalités d'action apparaissent aujourd'hui beaucoup plus incertaines pour s'opposer efficacement à la perspective nouvelle d'une séparation juridique des activités de commercialisation et de distribution de gaz.

Parce que l'enjeu est important (maintenir Gaz de Bordeaux en tant qu'« entreprise intégrée ») et transcende les divisions syndicales, mais aussi parce qu'elles sont moins fortes et savent ne pouvoir compter que sur des ressources d'action limitées, les organisations syndicales vont s'allier sous la forme d'une intersyndicale, modalité d'action encore inédite dans l'histoire de l'entreprise. Plus une démarche défensive qu'une union volontaire, l'intersyndicale va alors chercher à peser sur l'élaboration des règles *du* jeu, mais aussi *en* jeu,

---

<sup>781</sup> Particulièrement depuis la publication d'un ouvrage d'un journaliste « à succès » portant la charge contre le « détournement de notre vie sociale » par ce qu'il appelait « la syndicalité » (de Closets, 1985), de nombreux essais, articles, ouvrages à plus ou moins grande prétention scientifique ont fait de la « crise » que traverserait le syndicalisme, notamment français, leur principale interrogation (et accessoirement une source non négligeable de revenus pour leurs auteurs). Ils contribuaient au passage à naturaliser l'existence d'un tel problème et à définir les contours et à imposer les termes du « débat » que celui-ci appelait pour le résoudre. Une version académique, qui s'inscrit dans la lignée de la thématique des « résistances au changement » popularisée en France par M. Crozier et dans celle des dimensions nouvelles de la modernité développée par A. Touraine, est par exemple celle que développe P. Rosanvallon. Dans son ouvrage « *La question syndicale* » publié en 1988, l'auteur affirmait ainsi que le syndicalisme était aujourd'hui à la fois inadapté, déphasé et son action inappropriée, ses fonctions historiques de représentation, de régulation et d'organisation du social étant durement mises à mal.

<sup>782</sup> Dufour C., Hege A., « Mondialisation, variétés du salariat et légitimité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, 2003, n° 83, p. 15 de la version électronique téléchargeable à l'adresse : [www.crimt.org/French/PDF/WSI03F.doc](http://www.crimt.org/French/PDF/WSI03F.doc).

en multipliant coups d'éclat relayés médiatiquement et stratégies d'influence des décideurs politiques. Gardant à l'esprit l'inégalité du rapport des forces en présence et l'inélasticité des transformations en cours, elle va cependant avant tout chercher à ne pas « perdre la face » auprès des agents. Tel est précisément le fond de la pensée du secrétaire général de la CGT qui n'hésite pas à avouer : « *au moins comme ça, on ne pourra pas nous reprocher d'avoir rien fait !* » Pour prolonger l'emprunt à l'univers goffmannien où tout est visibilité<sup>783</sup> – ce qui protège et à travers quoi l'on se présente est aussi ce à travers quoi l'on s'expose –, il devient alors possible de mieux comprendre le sens du recours de l'intersyndicale à la stratégie médiatique. Force des faibles qui ne cherchent jamais qu'à atteindre le point faible des forts, c'est-à-dire leur image et leur réputation (Ray, 2005), cette stratégie permettait à l'intersyndicale d'interpeller à moindre coût des décideurs aux visages désormais multiples, de la direction de l'entreprise aux *leaders* politiques nationaux en passant par le Maire de Bordeaux.

À travers l'analyse de la conduite et de l'action de l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux, c'est donc, outre la question de l'efficacité de l'action syndicale, celle de l'adaptation des organisations syndicales à une nouvelle configuration productive, notamment marquée par la dissociation croissante entre la figure de l'employeur et celle du décideur (Freyssinet, 2005), qui sera ici posée. Mais s'intéresser aux formes et aux résultats de cette modalité d'action inédite dans l'histoire sociale de l'entreprise suppose précédemment de revenir sur les conditions qui l'ont rendue possible.

### 1. L'intersyndicale en action

De ses prémisses à sa dissolution, ce sont quinze mois au cours desquels l'action de l'intersyndicale s'est déployée et qu'il convient d'évoquer.

#### ***Les prémisses d'une intersyndicale à Gaz de Bordeaux (septembre 2005)***

À peine plus d'une semaine après l'emménagement dans le nouveau siège social, la CFDT diffusait un tract intitulé « Regaz, Ravezies, Ras-le-bol, Revendications !! » dans lequel l'organisation syndicale déplorait « *le manque total d'écoute de la direction, l'absence de dialogue social, le non-respect des organismes statutaires...*<sup>784</sup> ». Bien que « *déjà particulièrement ancien*<sup>785</sup> », ce constat est partagé par la CGT dans son tract du 16 septembre invitant à une « *assemblée générale du personnel le 26 septembre 2005 à 8h30 sur le parking de Ravezies*<sup>786</sup> », fixée le jour de la présentation annuelle du rapport d'activité de l'entreprise au Conseil municipal de Bordeaux. La convergence de vue des deux organisations syndicales sur la situation de l'entreprise est totale et chacune mérite d'être exposée dans ses développements tant elles permettent de dresser le portrait de l'état des relations sociales à Gaz de Bordeaux et de couvrir l'ensemble des thématiques qui caractérisent chacun des deux discours syndicaux.

---

<sup>783</sup> « *Ce qu'une personne protège et défend, ce en quoi elle investit ses sentiments, c'est une idée d'elle-même, et les idées sont vulnérables, non pas aux faits matériels mais à la communication* », Goffman E., *Les Rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit, 1974, p. 40, cité par Pasquier S., « Erving Goffman : de la contrainte au jeu des apparences », *Revue du Mauss*, Paris, La Découverte, 2003/2, n° 22, p. 401.

<sup>784</sup> Tract CFDT « Regaz, Ravezies, Ras-le-bol, Revendications !! » du 13 septembre 2005.

<sup>785</sup> *Ibid.*

<sup>786</sup> Tract CGT « Assemblée Générale du 26/09/05 » du 16 septembre 2005.

« Pour la CFDT, la Direction fait le tri des activités et commence le démantèlement de Gaz de Bordeaux. Maintenance immobilière, informatique, relève, quelles seront demain les activités touchées par cette épuration !! Que se passera-t-il si la CRE demande une réduction de charges à REGAZ ? **La loi sur l'ouverture des marchés n'est pas la seule responsable de l'avenir, elle ne fait que compléter une politique de gestion de l'entreprise.**<sup>787</sup> » (*Tract CFDT « Regaz, Ravezies, Ras-le-bol, Revendications !! » du 13 septembre 2005*)

« [Pour la CGT,] la direction s'attaque sans relâche à notre Entreprise, à ses fondements, bradant nos activités statutaires à d'improbables appétits privés. [...] Vos représentants CGT disent ASSEZ de mensonges, de discours plaidant faussement en faveur de Gaz de Bordeaux « Entreprise Intégrée », alors que chaque décision d'organisation va à l'encontre de cette notion et vide toujours plus l'Entreprise de son contenu ! Bientôt il ne restera plus qu'une coquille vide : mais c'est probablement là ce qui est recherché. Assez de Nous, de Vous prendre pour des imbéciles nombrilistes ; la casse de Gaz de Bordeaux est plus qu'entamée. En mémoire des Anciens qui ont rendu possible nos/vos embauches respectives, de l'Histoire de notre Service Public, autant que par respect de nos abonnés, mettons un coup d'arrêt à cette chronique d'une mort annoncée, orchestrée pour le plus grand profit de quelques-uns sur le dos de tous les autres. Cessez de vous demander ce que font les syndicats pour empêcher cela, et demandez-vous plutôt ce que vous faites individuellement avec vos Représentants pour enrayer cette dérive » (*Tract CGT « Assemblée Générale du 26/09/05 » du 16 septembre 2005*).

Externalisations, privatisations, projets de séparation de l'entreprise, mais aussi conditions de travail et sous-effectifs dans un contexte de manque chronique de communication avec la direction sont les préoccupations partagées par les organisations syndicales. Elles ont nourri l'ordre du jour de l'assemblée générale (AG) du 26 septembre<sup>788</sup> qui s'est achevée par un vote (à main levée) quasi-unanime du personnel confirmant la volonté des représentants CGT d'aller « *chercher des réponses auprès du Directeur général* » qu'il s'agissait « *de faire descendre* ». Le DG n'étant pas dans les locaux de l'entreprise ce matin-là, le personnel réuni vota la grève et l'occupation du hall d'accueil. C'est alors que le secrétaire général de la CGT, fort de l'appui de près de la moitié du personnel statutaire en grève (42%<sup>789</sup>) et de l'adjonction « sur le tas » de la CFDT au mouvement, proposa que « *les gaziers [se rendent] devant l'hôtel de ville pour manifester*<sup>790</sup> » afin de solliciter une entrevue auprès des « *véritables décideurs* ». Une fois le cortège arrivé sur place, une délégation de la CGT fut reçue par les Directeur et Chef de cabinet du Maire de Bordeaux au moment même où le Président du Conseil d'administration de l'entreprise et adjoint aux finances de la Ville présentait le rapport d'activité pour l'exercice 2004-2005.

---

<sup>787</sup> En gras dans le texte.

<sup>788</sup> Cette AG fut ostensiblement organisée par la CGT sur le parking du siège social, la direction lui ayant refusé l'allocation de l'auditorium nouvellement achevé. Les descriptions des événements que nous proposons ici s'appuient notamment sur les notes ethnographiques que nous avons alors prises, généralement « au vol » et « en situation ».

<sup>789</sup> Toutes les statistiques de grève qui seront mentionnées ont été établies par le service des ressources humaines. Au matin de chaque journée de mobilisation couverte par un préavis de grève, un cadre RH préposé demande à l'ensemble des chefs de service de l'entreprise de recenser tous les agents qui ne sont pas à leur poste de travail. Une fois centralisées, ces informations sont ensuite transmises au plus vite au Directeur général, puis aux représentants du personnel. Précisons que les statistiques de grève excluent de leur comptabilité tous les agents « normalement » absents ce jour, c'est-à-dire ceux qui sont en congés, en formation, en maladie... mais aussi en J5, ce qui fait que les statistiques de grève sont toujours calculées, au maximum, sur la base des 4/5 des agents statutaires.

<sup>790</sup> « Les gaziers en colère », *Sud-Ouest*, 27 septembre 2005.

L'entrevue, à laquelle nous pûmes assister en qualité d'« observateur extérieur », fut alors l'occasion pour les représentants du personnel d'exposer l'ensemble des problèmes qui avaient été évoqués dans la matinée au cours de l'AG. Comme en rend compte le tract CGT du lendemain :

« Vos représentants CGT ont exposé tous nos problèmes : avenir de Gaz de Bordeaux ; Externalisation de nos activités gazières ; Externalisation de la Relève, du Service Informatique, de la Maintenance Immobilière... Conditions de travail, management, respect de ceux qui oeuvrent tous les jours réellement *pour Gaz de Bordeaux* et pas *pour eux-mêmes* grâce à *Gaz de Bordeaux*<sup>791</sup>... ». (Tract CGT « *Tous ensemble : c'est la solution !* » du 27 septembre 2005)

Au même moment et en écho, les trois chefs de groupe des trois partis de l'opposition municipale, le parti socialiste, les Verts et le parti communiste, dénoncent tour à tour les suppressions d'emplois et les risques pour la sécurité alors que l'entreprise réalise des profits « records ». Refusant d'approuver le rapport d'activité de Gaz de Bordeaux, l'élue communiste a ainsi pu déclarer :

« *Un chiffre d'affaires en progression de 7%, en hausse de 9,3 millions par rapport à 2004 avec une marge commerciale également en hausse de 9,5 millions d'euros. Et pourtant dans le même temps, vingt-cinq emplois en moins. Les usagers confrontés à l'augmentation continue de la facture de gaz apprécieront. Je n'ignore pas que le prix du gaz est tributaire des aléas du cours du pétrole et que l'essentiel des contrats concernant le gaz arrivant en France sont à court terme. Et qu'ils ne permettent pas de réduire les variations de prix et ont donc des incidences néfastes sur le prix du gaz. Mais, malgré cette réalité, Gaz de Bordeaux obtient le meilleur résultat financier depuis plus de 5 ans. Cette approche financière entraîne l'externalisation et la sous-traitance de certaines activités, avec des conséquences pour l'emploi et la sécurité dans certains secteurs, comme la relève, transférée au privé, qui ne consiste pas seulement à relever l'index de consommation mais à s'assurer qu'il n'y a pas de défaut. Cette entreprise ne favorise pas le développement d'un environnement social serein en utilisant les salariés comme une valeur d'ajustement*<sup>792</sup> » (C. Mellier, élue communiste au Conseil municipal de Bordeaux)

Ainsi débute la démarche syndicale consistant à porter leurs revendications directement auprès de l'actionnaire majoritaire de Gaz de Bordeaux afin de contourner ce que les représentants appellent « l'autisme » de la Direction Générale qui « *continue confortablement à ignorer ses salariés en colère en préparant le prochain mauvais coup*<sup>793</sup> ». Cette externalisation du conflit social hors des murs de l'entreprise intervenait alors que se judiciaisaient les relations sociales dans l'entreprise. Cette démarche contribuait ainsi à décrédibiliser et à marginaliser une direction générale qui multipliait « *les décisions d'organisation sans plus jamais concerter ni même informer*<sup>794</sup> » en affirmant le pouvoir municipal comme seul décisionnaire effectif. Elle s'appuyait en cela sur la conception affichée par le Maire de sa fonction, « *lui qui essaie d'ouvrir dans tous les sens la porte du dialogue avec les citoyens bordelais*<sup>795</sup> ».

---

<sup>791</sup> En italique dans le texte.

<sup>792</sup> *Les Nouvelles de Bordeaux et du Sud-Ouest*, 29 septembre 2005, n° 1609 (consultable à l'adresse : [http://espacesmarxbordeaux.apinc.org/IMG/html/BN251\\_Bordeaux.html#0.0.0.0.0.41](http://espacesmarxbordeaux.apinc.org/IMG/html/BN251_Bordeaux.html#0.0.0.0.0.41))%20Gaz%20de%20Bordeaux%20:%20Plus%20de%20profits,%20moins%20d%27emploisloutline).

<sup>793</sup> *Ibid.*

<sup>794</sup> *Ibid.*

<sup>795</sup> Selon les propos tenus par les directeurs et chef de cabinet du Maire de Bordeaux aux représentants de la CGT et rapportés dans le tract CGT « *Tous ensemble : c'est la solution !* » du 27 septembre 2005.

Outre l'éclat du prestige social de la plus haute fonction communale qui rejaillissait indirectement sur eux, les représentants du personnel retrouvaient ainsi la légitimité de partenaire social - à défaut d'interlocuteur social - qui leur était déniée « en interne ». Ils pouvaient également nourrir, du moins pour certains d'entre eux, l'illusion d'être devenus de véritables partenaires des décideurs en ayant été reçus et écoutés par les plus proches collaborateurs du Maire. Il ne faudrait cependant pas croire que cette démarche réponde à une stratégie claire et planifiée de la part de la CGT. Elle est l'expression, tant dans ses manifestations que dans nombre de ses conséquences, d'une improvisation et d'une capacité d'adaptation à une situation à l'intérieur de l'entreprise « bloquée » et « tendue ». Tandis que pour le syndicat majoritaire, « *il est quand même intolérable, pour exposer nos problèmes à des directeurs, d'être obligés de manifester et de perdre du SALAIRE<sup>796</sup>* », pour la direction, les « blocages » tiennent d'abord à la personnalité du secrétaire général de l'organisation majoritaire. C'est ainsi que l'ancien Directeur général n'hésite pas à adresser le courrier suivant au principal représentant de la CGT le surlendemain de l'entrevue que ce dernier a réussi à obtenir avec les représentants du Maire (document 1).

---

<sup>796</sup> Tract CGT « Tous ensemble : c'est la solution ! » du 27 septembre 2005.

**Document 1 : Lettre du Directeur général au secrétaire général de la CGT du 28 septembre 2005.**

**SOCIÉTÉ DU GAZ DE BORDEAUX**

**Le Directeur Général**

Bordeaux, le 28 septembre 2005.

**Monsieur**  
Secrétaire de la section syndicale  
CGT de GAZ DE BORDEAUX  
6, place Ravezies  
33075 BORDEAUX CEDEX

Monsieur,

Comme j'ai eu maintes fois l'occasion de vous le dire, Gaz de Bordeaux et sa Direction ne peuvent accepter d'être les victimes d'allégations qui tuent les réputations, « d'écrits d'éternels guetteurs de papotages poubelleux ou de plumitifs qui se nourrissent de bruits ténébreux » !

Il me semble qu'il vous sera difficile d'arriver à faire croire, notamment à des salariés dont la moitié a été embauchée depuis que je dirige l'entreprise, que je ne suis pas un homme de dialogue et de responsabilités.

C'est pourquoi je vous saurais gré, avec tout le respect que je porte à votre fonction, de bien vouloir réfléchir à celle-ci, aussi bien dans ses missions pour l'entreprise qu'en termes d'image de votre syndicat.

Les résultats de l'ouverture du capital de Gaz de France, et le succès des ventes de ses actions auprès de la majorité de ses salariés ainsi que de très nombreux clients, devraient contribuer à enrichir votre réflexion.

Comme il ne me viendrait pas à l'idée d'utiliser les nombreux articles publiés dans la presse nationale à propos de la gestion de la C.C.A.S., à laquelle participe votre centrale syndicale, pour vous en faire reproche. Vous comprendrez que je m'étonne que vous alliez visiblement puiser dans ces mêmes articles les qualificatifs que vous attribuez à ma gestion.

Ainsi me semblerait-il judicieux que, dans l'intérêt de l'entreprise, votre conduite soit en adéquation avec le souci que vous affichez de son devenir, notamment dans l'expression de votre « participation » au dialogue social, dont la qualité ne peut exclusivement dépendre de la Direction.

Je souhaite et j'attends donc que, à travers votre participation aux prochaines instances paritaires, votre contribution aux débats soit à la hauteur des défis qui s'imposent à notre entreprise.

Le temps est le meilleur avocat de la vérité !

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Siège social : 6, place Ravezies – 33075 BORDEAUX CEDEX

Toutefois, seuls les représentants CGT, à l'initiative du mouvement social du 26 septembre, ont été reçus par les représentants du Maire de Bordeaux. Les représentants de la CFDT, absents devant la Mairie, n'ont donc pas fait partie de la délégation de Gaz de Bordeaux. Dans un tract du 27 septembre, la CFDT rend compte de sa position et pose les conditions de sa participation à une véritable action intersyndicale qu'elle n'exclut pas *a priori*.



« La CFDT s'est associée au mouvement, néanmoins [*elle regrette*] d'avoir été mise au pied du mur et de n'avoir pu participer à l'assemblée générale. Une action syndicale unitaire ne se décrète pas, elle se prépare ! L'organisation d'un appel à la grève en intersyndicale doit se construire sur une mise en commun des revendications » (*Tract CFDT du 26 septembre 2005*).

La perspective d'une « *action syndicale unitaire* » est donc envisagée par la CFDT, faisant ainsi écho au mot d'ordre lancé par la CGT « *Tous ensemble : c'est la solution !* ». À l'appel de l'ensemble des confédérations syndicales, la « *journée d'action unitaire nationale* » programmée pour le 4 octobre va alors fournir un cadre d'action collective permettant aux organisations syndicales de Gaz de Bordeaux de décliner les mots d'ordre unitaires<sup>797</sup> au niveau de l'entreprise.

« Cette mobilisation doit conduire à des négociations avec notre direction notamment pour la place du Service Public à Gaz de Bordeaux, la restauration d'un dialogue social constructif, les droits individuels et collectifs des salariés, l'avenir du Commercialisateur et du GRD, le poids de l'externalisation et de l'intérim » (*Tract CFDT « Le 4 octobre, mobilisons-nous pour des résultats ! »*)

Bien que la direction ait décidé la veille du mouvement de déclencher le « *plan Vigipirate* » sur l'immeuble du siège social et menacé de sanctions les agents qui prendraient leurs véhicules professionnels pour se rendre à la manifestation<sup>798</sup>, près de 55% des agents de l'entreprise sont en grève. Le lendemain, la CGT se félicite du succès de la manifestation où « *plus de 50 000 personnes [étaient] rassemblées sur le pavé bordelais*<sup>799</sup> ». Fidèle à sa volonté de mobilisation et de responsabilisation des agents<sup>800</sup> alors que s'amorce une action syndicale unitaire, l'organisation majoritaire n'hésite pas à dénoncer le comportement de « *passager clandestin*<sup>801</sup> » (Olson, 1971) qu'adoptent de nombreux agents.

« Pour finir, une pensée pour tous ceux et celles qui n'ont pas participé à ce mouvement, où chacun pouvait pourtant trouver une raison de s'exprimer. Que ceux qui pensent sauvegarder leur petit jardin personnel, quelque avantage particulier ou encore souhaitent bénéficier de la bienveillante attention de leur hiérarchie en profitant finalement des actions de leurs collègues, s'interrogent sur le vrai sens de leur drôle d'attitude » (*Tract CGT « 55% de gaziers dans l'action le 4 octobre 2005 ! » du 5 octobre 2005*).

---

<sup>797</sup> Il s'agit de « *l'augmentation générale des salaires et du pouvoir d'achat, de l'arrêt des politiques de licenciement et la création de vrais emplois à temps plein, de la suppression du Contrat Nouvelle Embauche et des ordonnances Villepin, du maintien et du développement des services publics garants de l'égalité de traitement pour tous sur tout le territoire national* », tract unitaire « *Unis, agissons pour gagner* » du 4 octobre 2005.

<sup>798</sup> Suite au mouvement du 26 septembre, la direction a adressé à l'ensemble du personnel de l'entreprise une « *information du personnel* » en date du 28 septembre rappelant notamment que « *les modalités d'action en vue d'appuyer des revendications professionnelles de service doivent se réaliser dans le respect des règles de droit, de la liberté du travail et de circulation des personnels* ». Puis, le 29 septembre, c'est une « *note de direction* » qu'elle adresse à tous les agents et qui stipule notamment que « *les salariés qui ont décidé de participer à un mouvement social et auxquels un véhicule de service a été attribué devront impérativement se présenter à leur cadre responsable hiérarchique et lui remettre les clés de leur véhicule, au plus tard à l'heure de début du mouvement social* ».

<sup>799</sup> Tract CGT « *55% de gaziers dans l'action le 4 octobre 2005 !* » du 5 octobre 2005.

<sup>800</sup> Un élu de la CGT nous répétait ainsi à loisir : « *On n'a le poids que celui qu'on veut bien nous donner* » mais aussi « *nous ne sommes que le reflet de ce que les agents veulent... On ne peut pas aller bien au-delà s'ils ne suivent pas* ».

<sup>801</sup> Phénomène décrit par M. Olson et connu sous le nom de *free rider* en anglais, il désigne la tendance pour les membres d'un groupe à profiter du bénéfice d'une action collective en cherchant à en payer le coût minimum, voire à échapper au coût de cette action.

En guise de conclusion, la CGT informe les agents de ce qu'elle « a demandé hier soir un rendez-vous avec le Maire de Bordeaux, afin de connaître les intentions de [l'] actionnaire majoritaire à court, moyen et long terme<sup>802</sup> ».

### ***Une première intersyndicale de courte durée (octobre 2005 – janvier 2006)***

En octobre 2005, et pour la première fois dans l'histoire syndicale et sociale de Gaz de Bordeaux, des représentants des deux organisations syndicales de l'entreprise décident d'organiser conjointement une « réunion d'information ». Cet événement signifiait en effet une trêve au milieu d'une guerre que n'ont eu de cesse de se livrer les deux organisations depuis la création de la CFDT au moment de la privatisation de l'entreprise en 1991. Comme s'en défend absolument l'ancien secrétaire général de la CGT, parti en inactivité de service en 2002 : « moi, je n'ai jamais discuté avec la CFDT ! Officiellement, c'est clair ! » Ce n'est donc pas un hasard si les artisans des deux camps de ce rapprochement sont des « embauchés de la SEM ». L'initiative est en effet venue d'un élu CGT, recruté en novembre 1991 alors qu'il était totalement étranger à toute socialisation à l'univers des industries électriques et gazières<sup>803</sup>. Récemment élu délégué syndical, A.-M. J. a d'ailleurs longtemps caché à ses proches son engagement militant qu'il revendique comme parfaitement « désintéressé<sup>804</sup> ». Et c'est parce qu'il est avant tout mû par une « éthique de conviction » que la perspective d'un rapprochement avec les représentants de la CFDT s'est imposée à lui comme une nécessité du terrain. Ayant sollicité et obtenu l'approbation des responsables de son organisation pour mener à bien son initiative, il a alors trouvé un écho favorable auprès des représentants de l'autre organisation syndicale. Il s'agissait en effet de jeunes agents syndicalement peu expérimentés qui se retrouvaient soudainement propulsés à la tête de l'organisation suite au départ précipité de L. M. à la fin de l'été 2005 et qui entendaient reconstruire l'activité revendicative de la CFDT à Gaz de Bordeaux en partant du terrain. A.-M. J. revient alors sur les conditions qui ont rendu le rapprochement syndical nécessaire.

*« Essayer de faire comprendre aux gens que leur intérêt, c'est de ne pas se laisser faire, de ne pas entrer dans le jeu de la direction, ça c'est mon travail. [...] Et c'est la raison essentielle qui a fait que j'ai demandé à R. G. [secrétaire général de la CGT] et à T. R. [secrétaire du CMP] si je pouvais me rapprocher de la CFDT pour essayer de faire quelque chose à la « DRO réseau ». Parce que je me suis engagé militant pour essayer de défendre les intérêts de la DRO réseau essentiellement. [...]*

*Je n'y vois aucune opportunité personnelle, c'est complètement désintéressé, c'est moi qui suis à l'origine de ça, mais c'est parce qu'il me semble qu'on est arrivé à un point de non retour et qu'il va falloir qu'on mette les querelles de côté pour essayer de faire en sorte que la CGT et la CFDT se rassemblent pour aller contre la direction. [...] Moi, comme je te l'ai dit, je ne vends pas de cartes. Peut-être qu'ils [R. G. et T. R.] ont une idée derrière la tête, eux [à savoir reconquérir des voix au bénéfice de la CGT dans ce secteur de l'entreprise]. Ce qui m'embête*

<sup>802</sup> Tract CGT « 55% de gaziers dans l'action le 4 octobre 2005 ! » du 5 octobre 2005.

<sup>803</sup> « Je suis donc arrivé le 4 novembre 1991, la SEM était constituée, j'entendais ça sans savoir de quoi on parlait, je découvrais le présent. Je n'avais pas d'a priori, je ne connaissais personne au syndicat non plus. Je me suis fait une opinion tout seul » (entretien avec M.-A. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré).

<sup>804</sup> « Quand je me suis mis militant syndical, c'est parce que je voulais être au service des autres. [...] Il n'y a pas très très longtemps que j'ai dit à mes parents que j'étais représentant syndical, il y a très peu de gens qui le savent. Parce qu'il y a des gens que j'apprécie et que je ne veux pas les perdre. [...] Pas parce que j'ai honte, mais parce que la première des choses que ma mère m'a dite quand je lui ai dit ça : « Ils vont t'embêter, ils vont essayer de te mettre à la porte ! » Je lui ai dit : « pour l'instant, ce n'est pas le cas ». Il a fallu que je la rassure. [...] Mon frère, je ne lui ai pas dit » (entretien avec A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré).

*parfois, c'est que j'essaie de recoller les morceaux avec la CFDT après des années de lutte et de guerre fratricide, ce qui m'ennuie, c'est que parfois, ils cassent la CFDT eux aussi ! Donc ça va à l'encontre de ce que je fais. [...] C'est pour les agents, pas l'entreprise, parce que l'entreprise, c'est la direction qui la dirige, mais pour les agents, de façon à ce que, pas que l'on gagne quelque chose, puisqu'on n'est plus en mesure de gagner quoi que ce soit, mais au moins qu'on perde le moins possible. [...] Mais je ne le revendique pas au nom de la CGT, je le revendique en tant qu'employé de Gaz de Bordeaux ! » (A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, département « Travaux maintenance et adaptation réseau »).*

C'est donc ensemble que les représentants syndicaux CGT et CFDT invitent les agents du « pôle Études et Travaux » à deux réunions successives. D'abord, pour les agents du collège exécution le 13 octobre 2005, puis, le 17 novembre suivant, pour ceux du collège maîtrise. Les agents « *n'ayant toujours pas reçu de réponses aux revendications qu'ils [avaient] transmises au Directeur des Ressources Humaines depuis un an*<sup>805</sup> », les deux organisations syndicales adressent alors un « cahier revendicatif » au Directeur général et au Directeur du GRD, remettant ainsi au goût du jour une pratique revendicative naît à la veille de Mai 68<sup>806</sup> et aujourd'hui oubliée à Gaz de Bordeaux, dont voici le contenu principal :

« *[Furent abordés]* trois axes principaux qui sont des thèmes récurrents : sous-traitance, évolution du maître d'œuvre [...], mise en place du référentiel OHSAS 18001 [*référentiel santé et sécurité au travail*]. [...] À l'origine, pour accompagner le lourd chantier du tramway, des entreprises ont été amenées à travailler pour [*Gaz de Bordeaux*]. La politique de l'entreprise a été d'utiliser ces soi-disant pics d'activités des chantiers tramway pour procéder à l'externalisation des activités. Aujourd'hui, les salariés ne sont pas dupes, ces entreprises reconnues nationalement ont eu la possibilité de pratiquer (terrassement, remise en gaz, ...) toutes les activités gazières. De plus, le matériel lourd pour lequel elles ont investi de lourdes sommes ne sera pas rentabilisé en deux ans. Une fois l'activité du tramway et de la fonte grise terminée, la charge d'activité des sociétés extérieures va-t-elle diminuer ? Quelle garantie ont les salariés de récupérer ces activités ? Quelle est votre priorité ? [...] Quelle évolution des métiers cela va-t-il produire pour les salariés de Gaz de Bordeaux ? [...] Comme cela a été dit à maintes reprises, personne ne peut être juge et parti, la Direction ne peut pas utiliser la qualité pour mettre en place une politique d'entreprise, de même que le référentiel OHSAS 18001 ne doit pas être là pour faire retomber la responsabilité pénale sur des agents de maîtrise. L'ensemble du personnel reste méfiant quant à sa mise en place. Quelles sont les responsabilités des chargés d'affaires sur un chantier réalisé par un prestataire et quels sont exactement leurs droits ? » (*Cahier revendicatif du collège maîtrise du pôle Études et Travaux*)

Alors que l'avenir incertain de l'entreprise est au centre des préoccupations des agents et de leurs représentants, une « fuite » fait état de primes importantes<sup>807</sup> que se serait attribué

---


<sup>805</sup> Courrier CGT-CFDT du 18 novembre 2005 adressé au Directeur Général et intitulé « Cahier revendicatif des collèges exécution et maîtrise du pôle Études et Travaux ».

<sup>806</sup> Comme s'en souvient C. E., ancien responsable syndical CGT : « [À la veille de 68,] *les classifications à la régie étaient en-dessous de celles d'EDF. Mis à part le directeur et le chef qui étaient peut-être surclassés, mais pas les autres. Ils avaient réussi un état d'esprit en disant que la Régie Municipale du gaz, c'était le paradis ! On a sorti un cahier revendicatif « vert » assez épais où on mettait en exergue le manque de personnel dans certains endroits, les classifications... Il a été extrêmement mal pris par la direction parce que c'était la première fois qu'on faisait un cahier revendicatif !* »

<sup>807</sup> Avec l'approbation du Président du Conseil d'administration, et pour le seul exercice 2004-2005, les membres du « comité de direction » (Directeur général exclu) ont bénéficié de primes atteignant un montant total de 17 500 euros pour certains d'entre eux. Il s'agissait alors du cumul de trois primes séparées qui portaient les intitulés suivants : « permanence de direction », « aménagement du temps de travail » et « contribution

l'ensemble des membres du « comité de direction » de l'entreprise. Le 30 novembre, les trois organisations syndicales présentes dans l'entreprise, la CGT, la CFDT et la CFE-CGC, signent alors à six mains leur premier tract commun (document 2). Bien que les trois logos apparaissent sur le tract, le style mordant est celui de la « plume » habituelle de la CGT. Il s'agit de dénoncer une répartition des richesses produites jugée inégalitaire tout en rappelant que la priorité de l'intersyndicale, dans la perspective de sa rencontre avec le Maire, reste la sauvegarde de l'entreprise et de son « cœur de métier ».

## Document 2 : Premier tract de l'intersyndicale CFE-CGC, CGT, CFDT de Gaz de Bordeaux (30 novembre 2005)



**GAZ DE BORDEAUX :  
NOËL AVANT L'HEURE..... POUR CERTAINS.**

« Pe-tit Pa-pa Noël, quand tu de-scen-dras du ciel, avec des jouets par milliers (d'€) n'oublie pas... »

Et bien oui, à Gaz de Bordeaux il est somme toute rassurant de voir que quelques-uns de nos plus émérites managers mettent en pratique ces traditions qui ont plus ou moins bercé notre enfance.  
Ah, les traditions !

Mais à une différence près : c'est que les enfants se montrent leurs cadeaux tandis que nos bienfaiteurs s'attachent à tout nous dissimuler.

Lors du CMP du 4 novembre 2005, la CGT a demandé d'avoir connaissance des éléments de rémunération périphériques ou accessoires, et notamment des nombreuses et diverses primes que nos plus hauts responsables s'octroient depuis des années.  
Probablement autant pour bonne gestion que pour bons et loyaux services.

Vous ne serez pas surpris d'apprendre que cette question a eu pour effet de mettre le DRHS dans une colère noire.  
Il nous a indiqué, dans sa transparence habituelle pourtant si souvent plaidée, que nous n'avions pas le droit de savoir :

- comment étaient calculées à Gaz de Bordeaux les extra-horaires, les montants distribués à ce titre et à qui,
- qu'est-ce qu'était « la prime d'astreinte de direction », son montant et ses bénéficiaires,
- combien de primes diverses ou de gratifications variées ont été versées ces dernières années, leurs montants et les heureux bénéficiaires.

Vos représentants syndicaux ne mettent pas en cause le principe de la Pers.969, prévoyant « la rémunération de la performance contractualisée des cadres », mais ils ont besoin de connaître tous les éléments cités précédemment qui sont susceptibles de nous aider à comprendre ce qui aujourd'hui apparaît particulièrement trouble.

En tout état de cause, les salaires déjà fort confortables des plus hauts responsables peuvent se voir adjoindre une rémunération supplémentaire forfaitaire fixée annuellement.  
A notre avis, tout ce qui est distribué « en haut de la pyramide de Gaz de Bordeaux » ne semble pas relever de ces seules dispositions.

Puisque nous parlons de tradition, la direction ne sera pas surprise d'apprendre que pour les salariés de Gaz de Bordeaux qui œuvrent au quotidien pour le Service Public, une juste répartition des richesses créées serait la bienvenue.

**Messieurs, les salariés qui ne participent pas au Comité n°1, ou n°2, voire n° 3 ont aussi droit à un Noël digne de ce nom.**

individuelle aux résultats ». Dans le même temps, le directeur général recevait près de 45 000 euros de primes pour le seul exercice 2004-2005, soit le tiers de sa rémunération brute pour cette année-là (source : données RH et déclaration d'impôt sur les sociétés).

Rappelons dès maintenant que l'Intéressement à venir risque fort de connaître les mêmes effets, voire pire que l'an dernier.  
Et malgré notre courrier d'alerte au directeur général du mois d'avril 2005, rien n'a changé.  
Ainsi, bien que l'accord d'Intéressement soit un contrat, dès lors que la direction multiplie les entorses à ce contrat, aux objectifs et aux moyens nécessaires à leur atteinte, alors la productivité des Agents ne peut être attaquée.

Alors oui, tout comme nos chers managers, l'ensemble du Personnel a droit au même type de reconnaissance, c'est à dire en Euros.

**Nous attendons toute proposition de la direction en ce sens.**

Afin que les débats gagnent en sérénité et dans l'intérêt bien compris de tous, il est temps que le directeur général cesse de provoquer l'ensemble du Personnel en assénant continuellement que nous n'avons pas équilibré les comptes (Cf. CP du 2.11.05) et qu'il faut nous serrer encore plus la ceinture.

Il est également temps qu'il cesse d'invoquer nos conditions de salariés soi-disant privilégiés, soi-disant protégés, en nous comparant sans cesse aux salariés les plus démunis que nous connaissons ailleurs.

Il bénéficie quand même aussi des dispositions statutaires qui nous régissent et n'oublie pas de les faire valoir...

Nous pourrions, nous aussi, le comparer à d'autres responsables d'entreprises moins bien lotis que lui.

Si des économies étaient nécessaires, alors elles devraient être supportées par tous et ne plus donner lieu à des versements proprement exorbitants pour certains directeurs à tout bout de champ, comme par exemple à l'occasion de la séparation comptable GRD/Commercialisateur.

Une période qui impacta fortement l'ensemble des salariés mais ne leur donna pour autant accès à aucune prime.

« Faites ce que je dis, mais ne faites pas ce que je fais ! » C'est inacceptable.

Voilà la réalité de la politique de Gaz de Bordeaux qu'il ne faudrait pas écrire. Pourquoi donc ?

Devrions nous nous contenter de notre condition, quand quelques-uns ne souffrent d'aucun malaise à se rétribuer plus que largement ?

Toutefois, gardons à l'esprit que tous nos problèmes concernant l'Entreprise en matière d'activités et d'emploi, et non la personne du directeur général, seront exposés à M. le Maire de Bordeaux, si celui-ci accepte de nous rencontrer.

Dialoguer avec les citoyens bordelais c'est bien.

Prendre en compte les interrogations des représentants syndicaux d'une Entreprise « municipale » l'est, au moins, tout autant.

Espérons que nos décideurs ne restent pas sourds à notre expression et que l'année à venir sera une année de réel dialogue et d'avancées pour l'ensemble du corps social.

Bordeaux, le 30 novembre 2005.

Le 12 décembre, la CGT tient une assemblée générale du personnel qui se prolonge par une grève votée par la quasi-totalité des agents présents<sup>808</sup>. L'objet de la réunion est de faire « *le point sur : les effectifs, les conditions de travail, les externalisations, les organisations, l'intéressement, la participation*<sup>809</sup> ». Alors que les représentants du personnel cherchent une nouvelle fois à convier le Directeur général afin qu'il apporte des réponses aux questions qui préoccupent le personnel réuni, le DRHS, répondant que le Directeur général est souffrant, propose que lui-même, accompagné du Secrétaire général et du Directeur Client, le remplace. C'est au cours des échanges qui ont suivi que les représentants de l'organisation majoritaire formulent la revendication d'une prime nette non hiérarchisée de 1750 euros par

<sup>808</sup> 32% du personnel de l'entreprise fut comptabilisé en grève cette matinée-là. Ayant assisté en qualité d'observateur à l'ensemble des assemblées générales, comme des diverses actions revendicatives entreprises, nous nous appuyons notamment ici sur les notes que nous avons prises « au vol ».

<sup>809</sup> Tract CGT invitant à participer à la réunion du personnel le lundi 12 décembre 2005.

agent<sup>810</sup>. Délibérément mise en scène sur un mode spectaculaire qui la pare des atours d'une revendication collective de l'assemblée, la demande est censée compenser l'insuffisance de la prime d'intéressement, (due, selon la CGT, aux évolutions d'organisation et au manque structurel de moyens humains qui ont rendu l'atteinte des objectifs impossible), et l'absence de prime de participation aux résultats (due au provisionnement de la « soule » de retraite<sup>811</sup>). Alors même que les résultats économiques de l'entreprise permettent au même moment une redistribution des dividendes à ses actionnaires et le versement de primes substantielles à ses cadres dirigeants. Profitant de l'absence calculée du DG, le secrétaire général de la CGT tire parti de la situation en dénonçant les propos publics du DG imputant à l'attitude des seuls représentants du personnel CGT l'absence de « dialogue social » dans l'entreprise. Ce dernier venait en effet juste de déclarer à un magazine régional :

« L'image [de Gaz de Bordeaux] véhiculée par un quarteron<sup>812</sup> d'agités la dessert. [...] Il faut savoir que mes relations avec les représentants du personnel, après une période difficile en 1990-1991 lors de la constitution de la nouvelle société, ont trouvé leur équilibre dans la transparence jusqu'à ces deux ou trois dernières années. [...] Aujourd'hui, et c'est mon analyse, les représentants syndicaux majoritaires devraient suivre les conseils de leur secrétaire confédéral, Jean-Christophe Le Digou, dans un entretien à « La Croix » du 5 octobre : « Les syndicats doivent être plus en phase avec les aspirations des salariés et comprendre les grandes mutations qui s'imposent aux entreprises pour survivre ». Toute autre forme d'action, comme je l'ai écrit au secrétaire du syndicat majoritaire de Gaz de Bordeaux, ne fait que fragiliser l'entreprise et que nourrir des « plunitifs avides de bruits ténébreux »<sup>813</sup> ».

Le secrétaire général de la CGT menace alors de s'exprimer de nouveau au travers des médias en cas de rejet des revendications du personnel, *id est* de la prime, que l'organisation syndicale qu'il représente et qui bénéficie d'une position hégémonique dans l'entreprise se fait fort de porter. Bien qu'il s'agisse d'une demande initiée par la seule organisation majoritaire, la CFDT en revendique aussi le crédit dans le cadre de l'intersyndicale, décidément intermittente.

« Nous espérons aussi, est-ce un vœu pieu, que notre direction et notre encadrement aient eux aussi pris de bonnes résolutions pour nous pauvres travailleurs !! Que notre demande d'une prime exceptionnelle de 1750 euros par agent, à la vue de l'engagement, la motivation et l'investissement de l'ensemble des salariés de Gaz de Bordeaux, fasse partie de leurs bonnes intentions !! Vous aussi, chers travailleurs avez le droit de récolter ce que vous avez semé » (*tract CFDT « Meilleurs vœux et bonne année ? » du 11 janvier 2006*).

C'est pourquoi la CGT rétorque, par tract interposé :

« Sans la pression constante de vos Représentants Syndicaux CGT, cette année, les salariés de Gaz de Bordeaux n'auraient eu aucune reconnaissance de leur implication dans l'entreprise. Rappelons-nous que cette demande de prime a été évoquée pour la première fois lors de

---

<sup>810</sup> Comme le précise le tract de la CGT « Le compte est... presque bon » du 18 janvier 2006 : « Chacun sait que notre demande de 1750 euros était un clin d'œil à nos dirigeants par rapport aux gratifications de certains directeurs... ».

<sup>811</sup> GDB, tout comme EDF ou GDF, a dû procéder au provisionnement des retraites de ses agents dans le cadre de « l'adossement » des régimes « spéciaux » de retraite des agents des IEG au régime dit « général ». Cette imposition faite à l'ensemble des entreprises de la branche des IEG était à la fois destinée à rendre EDF et GDF plus « attirantes » d'un point de vue financier et un préalable nécessaire à la privatisation de ces dernières.

<sup>812</sup> Empruntant la célèbre formule du Général De Gaulle désignant les quatre généraux conspirateurs de l'organisation de l'armée secrète (OAS) au lendemain du « putsch des généraux », l'ancien DG peut ainsi se poser en victime d'un complot qu'ourdieraient les quatre permanents de la CGT contre sa personne.

<sup>813</sup> « Voilà la seule vérité ! », *op. cit.*.

l'Assemblée Générale CGT du Personnel du 12 décembre 2005 » (*Tract CGT « Le compte est... presque bon » du 18 janvier 2006*).

S'arroger le crédit exclusif de la revendication - et de l'octroi espéré - de cette prime, d'autant plus qu'« à ce jour, cela reste la prime la plus importante gagnée par les salariés de Gaz de Bordeaux<sup>814</sup> », revêt donc un intérêt stratégique majeur pour chacune des deux organisations syndicales. Toujours en compétition, chacune a en effet intérêt à montrer les bénéfices directs que peuvent retirer les agents de leur adhésion. En cela, elles ne font cependant que renforcer la relation de service déjà existante entre elles et leurs mandants, évolution qu'elles peuvent par ailleurs dénoncer en déplorant la généralisation des conduites orientées par la recherche d'un bénéfice personnel chez les agents. On comprend ainsi rétrospectivement mieux le sens des propos de A.-M. J. à l'issue des deux réunions intersyndicales dont il était l'initiateur :

« On tombe sur des gens qui sont des moutons de panurge. Ils suivent bêtement, ils ne réfléchissent pas. C'est le constat qu'on faisait avec G. M. [la responsable de la section CFDT] hier. [...] Le constat qu'on faisait, c'est que les monteurs [c'est-à-dire le personnel en exécution], c'était beaucoup moins dense. Tu l'as vu, il n'y a pas de projection dans l'avenir, ils ne se sont pas projetés dans l'avenir. Je ne peux pas les blâmer non plus, mais c'étaient des préoccupations terre-à-terre, immédiates, qui ont un rapport avec l'argent quand même ! C'est véral » (A.-M. J., chargé d'affaires 2<sup>e</sup> degré, département « Travaux maintenance et adaptation réseau »).

Plus généralement, cette lutte symbolique entre les deux organisations syndicales, qui témoigne de la persistance de la concurrence syndicale malgré l'existence d'une plateforme revendicative commune, n'aura de cesse de fragiliser la construction d'une véritable action collective intersyndicale à Gaz de Bordeaux.

Le 18 janvier, le Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux se réunit et décide l'octroi d'une prime de 1050 euros pour l'ensemble du personnel<sup>815</sup>. Le lendemain, les représentants des trois organisations syndicales de l'entreprise sont reçus, à leur demande, par le Maire de Bordeaux, assisté de son Directeur de Cabinet et du Secrétaire Général de la Ville<sup>816</sup>. Comme le rapporte le tract CFC-CGC, CGT et CFDT « Rencontre avec le Maire de Bordeaux », « trois thèmes ont été abordés concernant l'Entreprise : l'avenir de Gaz de Bordeaux, le management de notre direction et l'externalisation de nos activités ». Concernant l'avenir de l'entreprise, les représentants du personnel précisent qu'ils ont rappelé deux faits qu'ils considèrent « particulièrement inquiétants » : la dépendance des approvisionnements de l'entreprise à l'égard d'un fournisseur unique de gaz, la société Tégaz<sup>817</sup>, et l'obligation juridique de séparation des activités de commercialisation et de

---

<sup>814</sup> Tract CGT « Le compte est... presque bon » du 18 janvier 2006 .

<sup>815</sup> « Les administrateurs de Gaz de Bordeaux réunis ce jour 18 janvier 2006 afin d'examiner les résultats de l'entreprise en 2004/2005 et le budget prévisionnel 2005/2006, ont décidé, sur proposition du Président [...], de distribuer à l'ensemble du personnel, une prime de 1050 euros », message électronique du 18 janvier 2006 adressé par le DG à l'ensemble du personnel.

<sup>816</sup> Alors que nous avons pu assister à la première rencontre entre les représentants de la CGT et ceux de la Mairie le 26 septembre 2005 et malgré une demande officielle et motivée auprès de M. le Directeur de Cabinet du Maire, nous n'avons pu obtenir l'autorisation d'être présent lors de cette rencontre.

<sup>817</sup> « Tegaz [Total Énergie Gaz, filiale de Total], notre fournisseur de gaz, est issu de croisements des participations de Total ex-Elf et de Gaz de France [actionnaire de GdB à hauteur de 16%] au sein des sociétés GSO [Gaz du Sud-Ouest, qui devient Total Infrastructures Gaz France (TIGF) en 2005] et SCFM [en réalité CFM, Compagnie française du Méthane, et non Standard cubic feet per minute, unité anglo-saxonne de mesure de débit de gaz], et de la séparation des activités de réseaux et vente de gaz. Tegaz est une société commerciale concurrente de GDB qui, depuis six mois, fait des offres aux PME-PMI et souhaite prochainement en faire aux collectivités locales. Or, c'est notre fournisseur ! C'est lui qui obtient de la Commission de régulation de

gestion du réseau. La suite du tract reproduit alors leur déclaration commune qui interpelle directement le principal actionnaire de Gaz de Bordeaux :

« À cet égard [*concernant l'avenir de l'entreprise*], nous, Représentants du Personnel, nous interrogeons sur la volonté de notre actionnaire majoritaire, à savoir la Ville de Bordeaux. Nous nous interrogeons plus précisément sur votre volonté de conserver à Gaz de Bordeaux son statut, son caractère **d'Entreprise Locale de Distribution intégrée**, nous dirons même **indivisible**<sup>818</sup>, seule réponse possible valable pour un Service Public dans ce démantèlement organisé » (*Tract Intersyndicale de Gaz de Bordeaux CGT - CFDT - CGC « Rencontre avec le Maire de Bordeaux » du 30 janvier 2006*).

Précisons à ce point que l'affirmation par l'intersyndicale du caractère intégré de l'entreprise comme son seul périmètre économique pertinent et donc viable s'appuie sur l'examen des comptes séparés de GDB. Ce document fait en effet apparaître un Commercialisateur structurellement déficitaire et un Gestionnaire de Réseau (GRD) largement bénéficiaire. Pour l'exercice 2004-2005, le GRD avait en effet un résultat positif de (+) 34,644 millions d'euros tandis que le fournisseur (le « commercialisateur ») avait un résultat négatif de (-) 28,067 millions d'euros. Pour l'exercice suivant, les résultats étaient toujours aussi déséquilibrés puisque le GRD affichait un résultat positif de (+) 25,481 millions d'euros tandis que le fournisseur présentait un résultat négatif de (-) 21,656 millions d'euros<sup>819</sup>.

À l'existence de ce déséquilibre financier structurel entre les deux entités de l'entreprise s'ajoute alors une nouvelle donnée : l'annonce du départ de Total du tour de table de GDB. Cette nouvelle va alors exacerber les craintes des agents et de leurs représentants concernant l'avenir immédiat de l'entreprise, mais aussi la pression que ces derniers vont exercer sur l'actionnaire majoritaire. C'est ce qu'évoquent les derniers mots du tract intersyndical du 30 janvier : « [Le Directeur général] *nous a appris la volonté de Total de se retirer de Gaz de Bordeaux. Monsieur le Maire, Gaz de France ne semblant pas à l'heure actuelle intéressé par ces 16%, les pouvoirs publics, c'est-à-dire vous, le seraient-ils ?* »

Bien que les représentants syndicaux des trois organisations représentatives aient adopté une déclaration commune, ceux de la CFDT ont remis à l'issue de l'entrevue une lettre au Maire de Bordeaux au nom de leur seule organisation<sup>820</sup>. Cette initiative a alors ravivé les tensions déjà anciennes entre la CGT et la CFDT et rendue encore plus fragile la détermination et la poursuite d'intérêts communs dans le cadre d'une intersyndicale. En effet, tandis que la première reproche à la seconde de « *faire cavalier seul* » et de tenter de négocier « *dans son dos* », la seconde ne supporte pas d'être reléguée au second plan en servant d'« *alibi* » et de « *caution* » pluraliste à une intersyndicale pilotée de fait par la seule CGT. Mais c'est encore l'actualité sociale et économique nationale particulièrement « chargée » (projet de fusion GDF-Suez, accord sur les mesures salariales 2006-2007 dans la branche des Industries électriques et gazières, mais surtout mouvements sociaux contre le « Contrat première embauche ») qui relégua dès février les préoccupations locales au second plan.

---

*l'énergie d'augmenter (pour équilibrer ses comptes, sic) 40% de hausse en plus de celles déjà obtenues et liées au prix du pétrole. Sans commentaires... », « Voilà la seule vérité ! », op. cit..*

<sup>818</sup> En gras dans le texte.

<sup>819</sup> *Point d'étape économique sur la séparation juridique*, document transmis par la Direction Générale aux organisations syndicales de l'entreprise en vue du Comité Mixte à la Production (CMP) du 20 mars 2007.

<sup>820</sup> Lettre de la CFDT - Gaz de Bordeaux à Monsieur le Député - Maire de Bordeaux en date du 19 janvier 2006.




L'intersyndicale ne se manifesta alors plus qu'en relayant les appels et mots d'ordre unitaires, tant nationaux que locaux.

### ***Le départ de Total du tour de table et la reprise des parts par la Ville de Bordeaux : une période d'« accalmie » pour les relations sociales de Gaz de Bordeaux (mars – août 2006)***

Alors que les étudiants, tardivement rejoints par les salariés, battent quotidiennement le pavé et obtiennent le retrait du « contrat première embauche », les relations sociales à GDB traversent paradoxalement une période d'accalmie en ce printemps 2006. C'est dans ce contexte que le 5 mai, la Mairie de Bordeaux publie un communiqué de presse intitulé sobrement « Gaz de Bordeaux » (document 3). Elle y annonce son intention de faire valoir son droit de préemption d'actionnaire et de se porter acquéreuse d'une partie des parts cédées par Total qui détenait alors, et au total, 16% du capital social de l'entreprise.

#### **Document 3 : Communiqué de presse de la Mairie de Bordeaux (5 mai 2006)**

**BORDEAUX** vendredi 5 mai 2006



Communiqué de presse

### ***Gaz de Bordeaux***

La Ville de Bordeaux a transformé en 1991 sa régie municipale en société anonyme d'économie mixte locale, afin qu'elle puisse préparer l'avenir et relever les défis techniques, économiques et sociaux, que seul ce nouveau statut juridique lui permettait. Elle y a associé dès l'origine ses partenaires industriels : Gaz de France – Dalkia – Total Gazière de l'Atlantique (à l'époque Elf Aquitaine).

Les résultats de ce choix sont incontestables.

Les certifications de l'entreprise de distribution gazière, tant dans le management que dans la sécurité, prouvent que l'entreprise a réussi.

Une preuve supplémentaire vient confirmer l'excellence de ces résultats dans la cession des actifs de la société Total, « pour contribuer à clarifier la cohérence des positions par ce groupe sur le marché français du gaz », et du fait des nombreux candidats à la reprise de cette participation.

Informée par une correspondance reçue ce mardi 2 mai 2006 que la société Total Gazière de l'Atlantique envisageait de vendre ses parts à la Caisse des Dépôts et Consignations, la Ville de Bordeaux a décidé, conformément à l'article 15 du Statut de l'entreprise Gaz de Bordeaux, de faire valoir son droit de préemption d'actionnaire :

- 1 – et ce pour accompagner plus fortement Gaz de Bordeaux dans les mutations que la directive européenne et les lois de transposition lui imposent ou lui imposeront dans les prochains mois ou années ;
- 2 – pour construire avec les actionnaires minoritaires un véritable projet industriel à mettre en place pour l'exercice 2007/2008 et les années à venir.

La Ville de Bordeaux a conscience de faire ce choix dans un environnement gazier difficile bien connu de tous, où des réformes importantes doivent être menées, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, nécessitant la mobilisation de tous les acteurs porteurs d'avenir, afin que les choix s'inscrivent dans la durée.

Cette décision sera soumise à l'approbation du prochain Conseil.

**Contacts presse**  
Nicolas CORNE / Maryvonne FRUAUFF / Michèle WALTER-CANALES - Communication presse  
[n.corne@mairie-bordeaux.fr](mailto:n.corne@mairie-bordeaux.fr) / [fruauff@mairie-bordeaux.fr](mailto:fruauff@mairie-bordeaux.fr) / [m.walter@mairie-bordeaux.fr](mailto:m.walter@mairie-bordeaux.fr)  
Tel 05 56 10 20 46 - Fax 05 56 10 21 76

C'est le Maire de Bordeaux en personne qui annonça la nouvelle prise de position de la Ville dans le capital de Gaz de Bordeaux en téléphonant directement au secrétaire général

de la CGT le 5 mai dans la soirée<sup>821</sup>. Bien que la décision de la Ville semble renforcer le poids de la puissance publique dans l'entreprise, la CGT titre son tract du lendemain « Restons vigilants » et explicite sa position :

« D'environ 51% de parts, la Municipalité de Bordeaux augmente ainsi sa participation au capital à environ 61%. Cette décision, à première vue, va dans le sens des propositions faites par vos Représentants Syndicaux lors de l'entrevue avec Monsieur le Maire de Bordeaux. Toutefois, restons vigilants : car comme l'indique l'article de *Sud-Ouest* paru Samedi 6 mai « *ce capital n'est pas gravé dans le marbre* ». C'est bien l'histoire qui montrera les réelles intentions de la Mairie de Bordeaux en faveur du développement de Gaz de Bordeaux, notamment en tant que Service Public » (*Tract CGT « Restons vigilants » du 8 mai 2006*).

En réalité, seul le montant théorique des dividendes reversés par GDB à son actionnaire majoritaire, qui est proportionnel aux parts détenues dans le capital, va augmenter avec la nouvelle prise de participation (plus 10%) de la Ville de Bordeaux. Car le pouvoir de décision de cette dernière, en tant qu'actionnaire majoritaire, ne peut être davantage renforcé qu'il ne l'est déjà par cette recomposition du tour de table.

Alors que la CFE-CGC milite pour que « *chaque salarié puisse avoir accès au capital de son entreprise comme c'est déjà le cas à la SAEML Gaz Électricité de Grenoble depuis près de 10 ans*<sup>822</sup> » afin de devenir « *partie prenante sur le destin de [son] entreprise*<sup>823</sup> », la CFDT n'hésite pas à critiquer les attermolements de la Mairie et à radicaliser ses prises de position, comme en témoigne ce tract du 26 juin.

« Lors du Conseil Municipal réuni en séance ordinaire le 29 mai, le rachat des parts de Total était à l'ordre du jour. Nous savons tous que l'actionnaire majoritaire a toujours considéré Gaz de Bordeaux comme source d'approvisionnement financier au détriment de notre développement. Comme le dit si bien le Président du Conseil d'Administration : « *chaque actionnaire a des arrières pensées* », mais lesquelles ?

À l'heure des privatisations, des restructurations et des délocalisations, pourquoi la Ville de Bordeaux s'engagerait-elle sur le long terme ? Faire valoir son droit de préemption dans le seul but de nous accompagner dans des mutations qui nous sont imposées nous semble être encore une manière détournée de servir les caisses de la Mairie de Bordeaux.

La solution de porter les actions acquises par la Ville par la Caisse des Dépôts et Consignations sous forme d'une revente à celle-ci au même prix et dans un délai à déterminer a été adoptée par défaut par le Conseil municipal. Par défaut, car la Ville devait renoncer à son droit de préemption au détriment de la CDC, mais l'article 15 du Statut de la SEM les en a empêchés. Cette manipulation médiatique n'est-elle pas le signe que la Mairie de Bordeaux se positionne dans l'attente des futures lois et que cette condition entraîne l'obligation de la gestion au jour le jour de notre entreprise ?

Si tel n'est pas le cas, que la Mairie de Bordeaux, actionnaire majoritaire, use de son influence pour le développement d'infrastructures dans le sud-ouest afin que Gaz de Bordeaux puisse devenir l'entreprise régionale de référence. **Gaz de Bordeaux, s'il veut faire face à la concurrence, doit se développer et se diversifier !!** [...] Que les actionnaires ne prennent pas de dividendes pendant une année et cela nous permettra d'amorcer une réelle politique de développement et de diversification » (*Tract CFDT du 26 juin 2006*).

<sup>821</sup> Tract CGT « Restons vigilants » du 8 mai 2006.

<sup>822</sup> Tract CFE-CGC « Gaz de Bordeaux aux gaziers ! Devenons actionnaires ! » du 18 mai 2006.

<sup>823</sup> *Ibidem*.

Quelques jours auparavant, la CGT s'interrogeait déjà :

« Quelle opération se dissimule dans la redistribution des actions de Total ? Est-ce vraiment la Ville de Bordeaux qui devient propriétaire des 10% rachetés à Total ou bien la Caisse des Dépôts ? Dans l'hypothèse où la Caisse des Dépôts servirait de « relais » pour cette opération, quelles garanties avons-nous que la Ville de Bordeaux fasse vraiment à terme l'acquisition de ces actions ? Ne s'agit-il pas plus d'un affichage à but électoral plutôt qu'une véritable politique d'engagement en faveur d'un Service Public local de qualité ? » (*Tract CGT « Le 30 juin : passons à l'action pour l'avenir de Gaz de Bordeaux » du 22 juin 2006*)

Les représentants du personnel regrettant « qu'à ce jour aucune information claire et complète<sup>824</sup> » ne leur ait été donnée, « les agents présents en assemblée générale le 20/06/06 avec leur syndicat CGT ont voté unanimement un arrêt de travail le 30 juin 2006, jour du Conseil d'Administration de Gaz de Bordeaux [...] afin de dire haut et fort aux administrateurs et au Président [...] ce qui se passe réellement dans notre société<sup>825</sup> ». De son côté, et pour les mêmes raisons, la CFDT relaie également l'appel<sup>826</sup>. Bien que ce soit la première fois qu'un appel à la grève ait été lancé un jour de Conseil d'administration à GDB, un nombre d'agents relativement faible est en grève au matin du 30 juin<sup>827</sup>. Une assemblée préparatoire commune est néanmoins tenue par les représentants CGT et CFDT et décide de l'action à mener. Lors même que le Conseil est réuni, la délégation intersyndicale qui a pris la tête du cortège des agents grévistes fait irruption et obtient une entrevue auprès du Président du Conseil d'administration pendant vingt minutes. À leur sortie<sup>828</sup>, les représentants du personnel n'ont pour seule certitude que le remplacement programmé et imminent du DG.

La période de pré-campagne électorale qui s'ouvre en ce début d'été 2006 va alors occulter le devenir de GDB des préoccupations affichées par la Ville et de l'actualité locale. Ce sont le dépôt d'un amendement par le député-maire « intérimaire » de Bordeaux et le retour d'A. Juppé qui vont précipiter à partir de septembre 2006 la formation de l'intersyndicale, jusqu'alors en sommeil.

### ***L'amendement du député H. Martin et le retour d'A. Juppé précipitent la formation de « l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux » (septembre 2006)***

Le 7 septembre 2006 débute à l'Assemblée Nationale l'examen du projet de loi<sup>829</sup> relatif à l'ouverture du marché de l'énergie qui prévoyait notamment la privatisation de Gaz de France, préalable indispensable à sa fusion avec le groupe Suez. Le 14 septembre, la CGT de GDB apprend le dépôt par trois députés de la majorité gouvernementale dont le Député – Maire de Bordeaux, d'un amendement<sup>830</sup> qui entend « modifier l'article 23 de la loi du 8 avril 1946 pour permettre aux collectivités locales de faire évoluer librement leurs participations

---

<sup>824</sup> Tract CGT « Le 30 juin : passons à l'action pour l'avenir de Gaz de Bordeaux » du 22 juin 2006.

<sup>825</sup> *Ibidem.*

<sup>826</sup> Tract CFDT du 26 juin 2006.

<sup>827</sup> 29% du personnel « normalement » présent est en grève le 30 juin 2006, sachant que la mobilisation moyenne dans l'entreprise se situe entre 35 et 40% de grévistes dès lors qu'un appel syndical est lancé.

<sup>828</sup> L'entrevue, à laquelle nous n'avons pu assister, s'est déroulée dans le bureau du Président et en l'absence du Directeur général.

<sup>829</sup> Projet de loi n° 3201 relatif au secteur de l'énergie déposé le 28 juin 2006 et sur lequel le gouvernement a déclaré « l'urgence ».

<sup>830</sup> Amendement n° 137 534 au projet de loi sur l'énergie déposé par MM. les députés H. Martin, député de la Gironde, A. Herth et A. Schneider, députés du Bas-Rhin, tous trois membres de l'Union pour un mouvement populaire (UMP).

*dans les sociétés d'économie mixtes de distribution de gaz* ». Plus précisément, l'amendement visait à insérer dans cet article l'alinéa suivant : « *La part du capital détenue par les collectivités locales ou leurs groupements dans une telle société anonyme ne peut alors dépasser 33%* ». Cet amendement était justifié par ses promoteurs par le fait que « *dès lors que la présente loi autorise la privatisation de Gaz de France, la restriction posée par l'article 23 [qui impose aux collectivités locales de détenir la majorité du capital dans les sociétés de distribution à économie mixte] à la liberté de gestion par les collectivités locales de leurs participations dans des sociétés de distribution de gaz ne se justifie plus* ».


Par la voie d'un communiqué de presse qu'elle diffuse le lendemain (document 4), la CGT dénonce un amendement qui « *n'imposerait plus aux collectivités locales de conserver la majorité du capital des SAEML de distribution de gaz ou d'électricité [...] et privatiserait de fait le Service Public de distribution du gaz à Bordeaux et dans les 47 communes concédantes*<sup>831</sup> ». L'organisation syndicale annonce alors qu'elle s'opposera à ce projet en menant une action revendicative dans le cadre de l'intersyndicale Gaz de Bordeaux, modalité d'action qu'elle entend ainsi réactiver. La lecture de l'amendement étant identique du côté de la CFDT - Énergie, qui y voit la possibilité pour les municipalités « *de vendre tout ou partie de leurs parts dans les réseaux locaux [...] à des fins strictement financières*<sup>832</sup> », les conditions se trouvent en effet réunies pour une action intersyndicale d'envergure.

---

<sup>831</sup> Communiqué de presse du 15 septembre 2006 du syndicat CGT Énergie 33 intitulé « Loi sur la privatisation de Gaz de France. Zoom sur l'amendement Hugues Martin n° 137 534 » et « Gaz : la CGT « démasque » Martin », *Sud-Ouest*, 18 septembre 2006.

<sup>832</sup> « Gaz de Bordeaux pourrait quitter le giron municipal », *20 minutes*, 15 septembre 2006.

## Document 4 : Communiqué de presse du syndicat CGT Énergie 33 (15 septembre 2006)



**SYNDICAT CGT GAZ DE BORDEAUX  
OUVRIERS – EMPLOYÉS –  
TECHNICIENS – MAÎTRISE ET CADRES**

Vos militants CGT Gaz de Bordeaux ont appris jeudi 14 septembre 2006 le mauvais coup orchestré par le Député Maire de Bordeaux, Monsieur Hugues Martin, afin de faciliter la privatisation de notre entreprise GAZ DE BORDEAUX.

Vendredi 15 septembre, le Syndicat CGT Energie 33 a envoyé un communiqué de presse à tous les médias pour dénoncer cette attaque de nos décideurs (paru dans Sud Ouest du lundi 18/09/2006).

***Notre Directeur Général, Jean-Marie GOUT a beaucoup œuvré auprès de la Mairie de Bordeaux afin d'arriver à ce résultat néfaste pour notre entreprise et le Service Public. (Souvenons-nous de ses interventions quand il était Président du SPEGNN).***

**COMMUNIQUE DE PRESSE DU 15 SEPTEMBRE 2006  
LOI SUR LA PRIVATISATION DE GAZ DE FRANCE  
ZOOM SUR L'AMENDEMENT HUGUES MARTIN  
N° 137 534**

Déposé par trois députés de l'UMP, voilà un amendement qui recueillera sans état d'âme les votes de la majorité UMP à l'Assemblée Nationale.

Caché parmi les milliers d'amendements déposés par l'opposition afin de défendre GDF contre la privatisation voulue par l'UMP, le N° 137534 n'imposerait plus aux collectivités locales de conserver la majorité du capital des SAEM de distribution du gaz ou d'électricité.

A ce jour, après le rachat bruyamment orchestré par la Mairie de Bordeaux des parts de Total, celle-ci détient plus de 60% du capital de Gaz de Bordeaux.

L'amendement N° 137 534 n'a d'autre objectif que de permettre aux collectivités locales de réduire leur participation à 33% maximum, privatisant de fait le Service Public de distribution du gaz à Bordeaux et dans les 47 communes concédantes.

En rachetant les parts de TOTAL, il ne s'agissait donc pas de donner des gages d'engagements publics supplémentaires aux usagers, aux salariés et aux communes qui ont confiance dans le Service Public, mais bel et bien de préparer la future plus value qui ne manquera pas d'être encaissée lorsque la majorité municipale souhaitera se débarrasser de cette Entreprise et de ses salariés.

Les énergéticiens du gaz et de l'électricité en Gironde vont interpellier les 200 000 usagers de Gaz de Bordeaux ainsi que les 47 communes qui font confiance à ce Service Public sur ce triste amendement et ses conséquences néfastes à très court terme sur la qualité, la sécurité, les tarifs et les investissements.

Bien évidemment, nous interpellons l'ensemble des candidats à la Municipalité de Bordeaux pour recueillir leur avis sur l'ensemble du projet de loi examiné à l'Assemblée Nationale ainsi que sur les amendements déposés par le Député Hugues Martin, Maire de Bordeaux à ce jour.

Seul un retrait du projet de privatisation du gaz peut conforter le Service Public du gaz en Gironde comme sur l'ensemble du territoire.

Mérignac, le 15 Septembre 2006.

Alors que cet amendement fut rejeté lors des débats à l'Assemblée nationale, au nom de la commission des finances du Sénat où le projet de loi relatif au secteur de l'énergie fut examiné à partir du 3 octobre suivant, un sénateur de la majorité gouvernementale dépose un nouvel amendement stipulant que « *toute société d'économie mixte locale concessionnaire de la distribution de gaz peut être transformée en société anonyme de droit commun*<sup>833</sup> ». Bien que le rapporteur du projet de loi considère que cet amendement « *offre [aux sociétés concernées] la possibilité*<sup>834</sup> » de faire évoluer leur tour de table, il sera finalement lui aussi

<sup>833</sup> Il s'agit de l'amendement n° 54 déposé par le sénateur de l'Oise P. Marini qui visait, tout comme celui des trois députés de la majorité gouvernementale dont il fait également parti, à modifier l'article 23 de la loi du 8 avril 1946.

<sup>834</sup> « Privatisation en vue pour Gaz de Strasbourg et Gaz de Bordeaux », *Les Échos*, 6 octobre 2006. Il s'agit du sénateur de l'Eure L. Poniatowski, fils de l'ancien ministre de l'intérieur de V. Giscard d'Estaing notamment célèbre pour sa volonté de « terroriser les terroristes », et par ailleurs cousin d'un cadre un temps embauché à Gaz de Bordeaux qui obtint par la suite sa mutation à Gaz de France.

rejeté. Au final, la loi relative au secteur de l'énergie adoptée<sup>835</sup> laissera inchangé l'article 23 de la loi de nationalisation du 8 avril 1946.

Au même moment, l'attention des acteurs locaux est davantage tournée vers le résultat des élections municipales anticipées organisées suite à la démission collective de l'équipe municipale bordelaise le 28 août pour permettre le retour d'A. Juppé<sup>836</sup>. Ce dernier sera alors élu dès le premier tour des élections municipales partielles du 8 octobre<sup>837</sup>. Jamais cependant au cours de la campagne, l'avenir de Gaz de Bordeaux ne fut abordé par un candidat à la fonction de Maire.

### *L'intersyndicale en action (octobre – décembre 2006)*

Conformément à ce qu'ils annonçaient dans leur communiqué de presse du 15 septembre, les représentants de la CGT veulent « *interpeller* » les « *usagers-citoyens* » et les élus locaux. Par ailleurs, comme ils l'avaient déjà affirmé, les représentants des deux autres organisations syndicales présentes dans l'entreprise partagent avec ceux de la CGT la même volonté de « *conserver à Gaz de Bordeaux son statut, son caractère **d'Entreprise Locale de Distribution intégrée**, nous dirons même **indivisible**, seule réponse possible valable pour un Service Public dans ce démantèlement organisé*<sup>838</sup> ». Ils furent alors conviés par les représentants de l'organisation syndicale majoritaire à se joindre à eux dans le cadre d'une intersyndicale reformée pour interpeller citoyens et décideurs politiques.

À quelques mois de l'échéance fixée pour l'ouverture totale du marché de l'énergie et donc de la séparation juridique programmée des activités de commercialisation et de gestion du réseau, les représentants des organisations syndicales déplorent l'inertie des décideurs de GDB et l'absence de toute communication interne relative à l'avenir de leur entreprise. Ils découvrent cependant, une nouvelle fois par voie de presse, une esquisse de cet avenir dévoilé par son DG à un mensuel énergétique professionnel<sup>839</sup>. Ils apprennent alors notamment que « *plusieurs pistes sont envisagées pour assurer [la] survie et [le] développement [de Gaz de Bordeaux], [mais qu'] elles sont en partie conditionnées par le vote du projet relatif au secteur de l'énergie qui pourrait permettre à des SEM de se transformer en sociétés anonymes*<sup>840</sup> ». Le soutien qu'apporte ici G. M.-J. à l'amendement co-déposé par le député-maire de Bordeaux est cependant devenu plus discret une fois que le projet de rabaisser à 33% la part détenue par les collectivités locales dans le capital des sociétés d'économie mixte de distribution de gaz a été rejeté par l'hémicycle. Comme le rapporte le quotidien régional dans son édition du 25 octobre : « *Du côté de la direction de Gaz de Bordeaux, on note que si l'amendement du député Hugues Martin avait été retenu, la Ville de Bordeaux n'en aurait pas forcément usé et que, de toute façon, le problème majeur est ailleurs. Dans le nouveau*

---

<sup>835</sup> Loi n° 2006-1537 du 7 décembre 2006 relative au secteur de l'énergie.

<sup>836</sup> À un parterre de journalistes convoqués pour son entrée en campagne, A. Juppé le reconnaît lui-même en louant la « loyauté » d'Hugues Martin, Maire de Bordeaux en son absence : « *dès mars 2006, [ils avaient] commencé à envisager la suite* ». Interrogé sur les raisons de son retour précipité, l'intéressé répond : « *je veux répondre à l'envie des Bordelais de nous voir réunis à nouveau* », « Juppé répond “à l'envie des Bordelais” », Libération, 30 août 2006.

<sup>837</sup> La liste UMP-UDF conduite par A. Juppé a recueilli 56,24% des suffrages exprimés dès le premier tour de l'élection municipale partielle du 8 octobre 2006.

<sup>838</sup> Tract Intersyndicale de Gaz de Bordeaux CGT - CFDT - CGC « Rencontre avec le Maire de Bordeaux » du 30 janvier 2006.

<sup>839</sup> « Gaz de Bordeaux est “prête à foncer” », *Europ'Énergies*, octobre 2006, p. 8.

<sup>840</sup> *Ibid.*.

*contexte, l'important, c'est de pouvoir disposer de ressources afin d'avoir des prix compétitifs par rapport à la concurrence*<sup>841</sup> ».

Propriétaires du réseau en vertu du système des concessions de service public et de ce fait fortes d'un pouvoir d'actionnaire au sein du Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux<sup>842</sup>, les communes concédantes sont l'objet d'un travail de sensibilisation et d'alerte de la part des représentants syndicaux sur ce qu'ils nomment (improprement) « *le projet de privatisation de Gaz de Bordeaux* ». Elles sont ainsi encouragées par ces derniers à adopter des motions en Conseil municipal affirmant leur opposition à ce qui est perçu comme un projet de désinvestissement de l'actionnaire majoritaire, et plus largement, à la politique de déréglementation menée dans le secteur de l'énergie. Mais sur les quarante-six communes concédantes, seuls quatre conseils municipaux (ceux de Martignas-sur-Jalle, Macau, Sainte-Eulalie et Bègles, tous par ailleurs opposés à la majorité gouvernementale) adopteront une telle motion qu'ils transmettront à l'actionnaire majoritaire et au Directeur général de GDB. Sensiblement formulée dans les mêmes termes, voici en exemple l'intégralité de la motion adoptée par le Conseil municipal de Bègles le 16 novembre 2006 (document 5).

---

<sup>841</sup> « Pas de changement », *Sud-Ouest*, 25 octobre 2006.

<sup>842</sup> Les collectivités locales (soit les quarante-six communes concédantes) détiennent ensemble 1486, soit moins de 0,08%, des 190 000 actions qui composent le capital de Gaz de Bordeaux et disposent d'un représentant au Conseil d'administration de l'entreprise.



MOTION présentée par le groupe L'ALTERNATIVE CITOYENNE

La ville de Bordeaux a le projet de céder 11% de ses titres de la S.A.E.M.L Gaz de Bordeaux qui délivre le gaz de ville aux Béglaises et aux Béglais.

Ce désinvestissement, comme la séparation des activités commerciales et du réseau de distribution prévue au 1<sup>er</sup> juillet 2007, constitue un premier pas vers une privatisation totale de l'entreprise.

En effet la situation de Gaz de Bordeaux s'inscrit dans le cadre plus vaste de la marchandisation de l'énergie et de la recherche de profits maximum pour les actionnaires.

Or l'énergie n'est pas un bien comme les autres.

Au moment où la hausse des prix du pétrole frappe déjà durement les Français, **le prix du gaz ayant augmenté de plus de 30% en 18 mois**, privatiser EDF-GDF ainsi que les distributeurs locaux de gaz, revient à fragiliser les familles, notamment les plus modestes, et à menacer l'indépendance énergétique de la France en mettant fin à la maîtrise publique de ce secteur industriel stratégique au seul profit de logiques financières. La recherche du profit, à court terme, est incompatible avec les enjeux du futur il conviendrait bien au contraire d'investir massivement dans la recherche et l'innovation.

Ainsi, en proposant, d'ores et déjà, aux collectivités de vendre « tout ou partie de leurs parts dans les réseaux locaux », c'est une nouvelle fois le service public que l'on démantèle et que l'on brade.

**Car la libéralisation des marchés ne produit pas de baisses des prix pour les usagers, bien au contraire** de nouvelles hausses de prix sont prévisibles, comme au Danemark(+91,5%) et au Royaume Unis(+80,7%) où les usagers payent déjà le prix de la déréglementation et de la libéralisation.

Le Conseil Municipal de Bègles tient à exprimer son attachement au service public, son désaccord vis à vis d'une politique de déréglementation, contraire au libre accès de tous les citoyens aux droits fondamentaux et à la satisfaction des besoins sociaux essentiels.

Le Conseil Municipal manifeste son opposition aux mesures visant à privatiser la SAEM.L Gaz de Bordeaux et apporte son total soutien aux salariés de l'entreprise.

Au-delà, l'action de l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux débute alors que s'ouvrent à l'Assemblée nationale les discussions autour du projet de loi privatisant Gaz de France afin de permettre sa fusion avec le groupe Suez, mais plus encore, la campagne interne au parti socialiste en vue de la désignation de son candidat aux prochaines élections présidentielles qui monopolise l'attention médiatique. À l'orée de la campagne présidentielle qu'elle identifie aussitôt comme une « fenêtre d'opportunité politique<sup>843</sup> » (*policy window*), l'ambition de l'intersyndicale est d'essayer d'imposer le thème de l'énergie et des services publics comme un enjeu politique et électoral incontournable. C'est pourquoi elle va se constituer comme un groupe de pression interpellant directement les décideurs politiques aussi bien locaux (maires des communes concédantes), que nationaux (députés, sénateurs, responsables de formations politiques), et cherchant à attirer leur attention sur la situation de GDB qu'elle va présenter comme un problème nécessitant une intervention urgente. En exposant décalages et

<sup>843</sup> En sciences politiques, cette notion, également connue en français sous le nom de « fenêtre de tir », permet d'analyser la rencontre conjoncturelle entre des activités et des intérêts de divers types d'acteurs qui opérait jusque là de façon séparée et indépendante les uns des autres et qui, profitant d'une plus grande réactivité et réceptivité des pouvoirs publics, se tournent vers eux pour résoudre un problème.



contradictions entre les objectifs affichés par les nouvelles règles de mise en concurrence qui s'imposent à l'entreprise et les réalités du terrain, l'intersyndicale construit une image de la réalité, en d'autres termes un « référentiel » (Mueller, 1990), en référence à laquelle les décideurs doivent (ré)organiser leur perception et (re)définir leurs propositions d'action. Ce qu'elle vise est donc l'inscription de ce qu'elle a construit comme une situation-problème sur l'agenda politique, qui comprend, selon la définition de J.-G. Padioleau, l'ensemble des problèmes perçus comme appelant un débat public, voire l'intervention des autorités politiques légitimes (Padioleau, 1982).

C'est pourquoi l'intersyndicale organise le 7 décembre 2006 une « réunion publique<sup>844</sup> » où elle espère faire débattre l'ensemble des acteurs politiques locaux et régionaux de toutes les sensibilités partisans autour de la situation de Gaz de Bordeaux, mais aussi de celle de l'ensemble des autres entreprises locales de distribution (ELD) à la veille de l'ouverture totale du marché de l'énergie (document 6). Car ses représentants ont parfaitement conscience que c'est en fonction des risques calculés et des bénéfices attendus pour la pérennité des groupements que les décideurs interpellés représentent, mais aussi pour la carrière personnelle de ces derniers, que va être déterminé l'ordre de priorité de leur demande sur les agendas politiques respectifs de chaque décideur.

#### Document 6 : Coupon-réponse pour la réunion publique du 7 décembre organisée par l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux

<p><b>INVITATION</b></p> <p><b>REUNION PUBLIQUE</b></p> <p><b>POUR le Service public, Débat sur la privatisation de Gaz de Bordeaux, des entreprises locales de distribution, d'EDF et GDF</b></p> <p>Projection du film «EDF, les apprentis sorciers» de Gilles Balbastre suivi d'un débat avec des journalistes, des élus politiques, des associations de consommateurs des usagers et des salariés. Débat animé par Stéphane Gravier - Journaliste</p> <p><b>INTERSYNDICALE CGT ENERGIES 33 - CFDT - CGC</b></p>	<p><b>COUPON REPOSE</b></p> <p>NOM _____</p> <p>QUALITE _____</p> <p>ENTREPRISE _____</p> <p>Sera présent <input type="checkbox"/></p> <p>Sera absent, excusé <input type="checkbox"/></p> <p>A retourner à : intersyndicale CGT - CGC - CFDT Gaz de Bordeaux, Guy Rollin 6 Place Ravezies 33 075 Bordeaux cedex</p>
---	--

Une initiative de la Ville va alors paradoxalement offrir à l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux une preuve supplémentaire, de son point de vue, du bien-fondé de son action ainsi qu'une visibilité médiatique encore plus importante. À peine plus d'un mois après le retour aux affaires municipales d'A. Juppé, une délibération autorisant la « cession » par la Mairie de plus de quinze millions d'euros d'actions qu'elle détient dans le capital de Gaz de Bordeaux est proposée. Celle-ci, intitulée « Convention de portage », prévoit que la Ville cède les actions cédées par Total quelques mois plus tôt, soit « 18 710 actions au prix unitaire de 810 euros, pour moitié à GDF et pour moitié à Dalkia, soit une somme globale pour la ville de 15 772 530 euros<sup>845</sup> ». Examinée mardi 14 novembre en commission des finances<sup>846</sup>, elle

<sup>844</sup> Comme le précise le carton d'invitation.

<sup>845</sup> « La Mairie veut céder Gaz de Bordeaux », *Métro*, 13 novembre 2006.

<sup>846</sup> La commission des finances de la Ville de Bordeaux est présidée par le cinquième adjoint de la Ville aux Finances et au contrôle de gestion, fonction qu'il cumule, à près de quatre-vingts ans, avec celle de Président du Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux.

doit faire l'objet d'un vote par le conseil municipal du 27 novembre. Dès lors, l'enjeu pour l'intersyndicale et son réseau de soutien est de parvenir à empêcher ce qu'elle considère comme un premier pas vers un « *démantèlement du service public du gaz* [en voulant] *influencer les élus de tous bords*<sup>847</sup> ».

Fraîchement élu conseiller municipal sur les listes de l'opposition à la faveur de l'élection municipale anticipée du 8 octobre, M. Rouveyre, « *le benjamin de l'assemblée locale* » comme il se définit lui-même, diffuse un communiqué le 12 novembre par le biais de son *blog*<sup>848</sup>. Rompu aux techniques et aux stratégies de communication politique<sup>849</sup>, il y affirme notamment :

« En achetant des actions avant l'élection pour les revendre aussitôt après, la majorité de droite spéculait sur l'autel de la confiance flouée des électeurs et des salariés de Gaz de Bordeaux à qui elle a dissimulé, du début à la fin de la campagne électorale, sa volonté de réaliser cette cession. Les paroles [du Président du Conseil d'Administration de Gaz de Bordeaux] au moment de l'acquisition de ces actions valent aveu du stratagème électoral : « *On ne voulait pas avoir l'air de laisser tomber Gaz de Bordeaux* » (AFP, le 09/05/06 à 12h49). [...]

Ce désinvestissement de la Mairie dans le capital de Gaz de Bordeaux n'est qu'un premier pas vers une privatisation de l'entreprise. La cession proposée à la commission des affaires financières n'est donc qu'un premier pas vers la privatisation totale de l'entreprise. Cette délibération, affectant le service public de l'énergie, et ainsi le tissu social, à Bordeaux et dans l'agglomération, impose un véritable débat démocratique. Nous demandons à Alain Juppé de traduire en actes son souhait de « *faire de Bordeaux un laboratoire de démocratie* » en organisant une consultation citoyenne sur le sujet. En attendant qu'il adopte cette attitude, nous nous engageons d'ores et déjà aux côtés des syndicats contre ce projet de cession » (*Communiqué de M. Rouveyre du 12 novembre 2006 intitulé « À peine élu, Juppé revend les actions de Gaz de Bordeaux que la Mairie avait achetées avant l'élection »*).

L'analyse du conseiller municipal est reprise dans ses grandes lignes dans les éditions du 13 novembre d'un quotidien local gratuit<sup>850</sup> et du plus grand quotidien régional<sup>851</sup>, ainsi que dans celle du 14 novembre d'un autre gratuit<sup>852</sup>. Ce relais médiatique immédiat et important oblige A. Juppé en personne à appeler le quotidien régional dès le 13 novembre pour préciser le projet municipal<sup>853</sup>. Le 14 novembre se réunit la Commission des finances de la Ville. À l'issue de celle-ci, le benjamin de l'assemblée locale publie un nouveau communiqué :

« La commission a prétendu que la seule justification à cette opération était le désendettement de la ville<sup>854</sup>. Après avoir relevé que le précédent compte-rendu financier présenté aux élus considérait que ce taux d'endettement était très satisfaisant, nous avons réfuté l'argument économique. Nous avons présenté lors de cette commission deux tableaux réalisés avec l'aide

---

<sup>847</sup> « Les gaziers au Conseil municipal », *Sud-Ouest*, 21 novembre 2006.

<sup>848</sup> Consultable à l'adresse : <http://www.matthieu.rouveyre.fr>.

<sup>849</sup> Créateur d'un groupe du Mouvement des jeunes socialistes (MJS) aux lendemains du premier tour de l'élection présidentielle de 2002, il devient dès 2004 le responsable départemental du Mouvement. Par ailleurs président de la *Lesbian and Gay Pride* de Bordeaux, il occupe depuis 2006 la fonction de secrétaire national à la communication au MJS.

<sup>850</sup> « La Mairie veut céder Gaz de Bordeaux », *Métro*, 13 novembre 2006.

<sup>851</sup> « La Ville va se délester », *Sud-Ouest*, 13 novembre 2006.

<sup>852</sup> « Le gaz pourrait l'atmosphère à la mairie », *20 Minutes*, 14 novembre 2006.

<sup>853</sup> « Gaz de Bordeaux. Le temps d'y voir plus clair », *Sud-Ouest*, 14 novembre 2006.

<sup>854</sup> « Rappelons (nos éditions d'hier et de lundi) que, pour la ville, il s'agit là de réduire son désendettement à hauteur de 15,77 millions d'euros », « Les tableaux de Rouveyre », *Sud-Ouest*, 15 novembre 2006.

d'un commissaire aux comptes comparant l'opération de portage<sup>855</sup> (vente avec l'hypothétique rachat) et un emprunt de deux ans qui permet à la mairie de rester propriétaire de ses parts. Il apparaît clairement que l'opération imaginée par la mairie est nettement plus coûteuse que le recours à un emprunt (1 782 690,20 euros contre 1 104 077,10 euros). Mieux, le montant des dividendes perçu par la mairie pour cette seule année couvre largement les frais puisqu'il s'élève à près de 2,5 millions d'euros ! » (*Communiqué de M. Rouveyre du 14 novembre 2006 intitulé « La mairie de Bordeaux ne parvient pas à justifier économiquement sa décision de vendre une partie de ses actions de Gaz de Bordeaux »*)

Interrogé de son côté sur les raisons de la vente des actions de la Ville tout en garantissant à celle-ci un droit de préemption pour les racheter au bout de trente mois dans le cadre de la « convention de portage », A. Juppé répond : « *Pour voir l'évolution de la situation et où sera alors l'intérêt de la collectivité. Le marché sera libéralisé, on verra alors si la société se valorise*<sup>856</sup> ». Quelques jours plus tard, le conseiller municipal de l'opposition publie un nouveau communiqué.

« Nous avons déjà affirmé le caractère libéral de cette décision qui ne figurait pourtant pas dans le programme de campagne de M. Juppé. Dans un précédent communiqué nous avons même établi que cette décision était contraire au bon sens économique : elle est plus coûteuse qu'un emprunt. Aujourd'hui, nous considérons que cette cession est illégale » (*Communiqué de M. Rouveyre du 23 novembre 2006 intitulé « Gaz de Bordeaux : une cession illégale ? »*).

Malgré ces nouveaux éléments, le conseil municipal réuni le 27 novembre vote la « convention de portage financier<sup>857</sup> » passée entre la Ville et les deux actionnaires minoritaires<sup>858</sup>. Ni l'opposition des groupes PS, Verts et PC, ni la présence de « *nombreux salariés qui manifestaient bruyamment leur soutien aux élus de gauche*<sup>859</sup> » (à tel point qu'ils furent évacués des tribunes par décision du Maire), n'y rien changea. Toujours soucieuse de sa communication, la Ville de Bordeaux déclare alors qu'elle retrouve « *du coup le montant de participation dont elle disposait au début de l'année, avant que Total ne cède les quelque 16% qu'il détenait*<sup>860</sup> ». La question de la légalité du dispositif de « portage financier », et plus largement, celle de sa signification et de son opportunité<sup>861</sup>, aura opposé, notamment par voie de presse, les élus municipaux de la majorité à ceux de l'opposition. Malgré la défaite de ces derniers, l'épisode aura néanmoins permis au jeune conseiller municipal de l'opposition M. Rouveyre de se « faire un nom » sur la place bordelaise en attaquant le bien-fondé des décisions de la Ville et de son premier magistrat. Le plus grand quotidien régional ne s'y est d'ailleurs pas trompé en écrivant à son propos : il a « *trouvé sa place au sein de l'équipe municipale, où il a rejoint d'emblée le peloton de tête des quatre ou cinq personnalités les plus médiatiques*<sup>862</sup> ». Fort de son implication importante « *aux côtés des syndicats contre ce*

---

<sup>855</sup> Le Président du Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux précise dans *Sud-Ouest* que « *l'opération est en fait un "portage", dans le cadre duquel la municipalité se réserve pendant trente mois le droit de récupérer ses titres en les rachetant avec une petite majoration* », « La Ville va se délester », *Sud-Ouest*, 13 novembre 2006. Le lendemain, c'est A. Juppé qui « *prend soin de confirmer à "Sud-Ouest" que l'opération était assortie d'une clause permettant à la municipalité de racheter ses titres pendant un délai de trente mois, à un prix proche de celui auquel elle les cède aujourd'hui* », « Gaz de Bordeaux. Le temps d'y voir plus clair », *op. cit.*.

<sup>856</sup> « Juppé allume le feu au Gaz de Bordeaux », *L'Humanité*, 29 novembre 2006.

<sup>857</sup> Délibération D-20060506 intitulée « Gaz de Bordeaux. Convention de portage financier ».

<sup>858</sup> « Une séance thermostat 6 », *Sud-Ouest*, 28 novembre 2006 ; « Gaz de Bordeaux enflamme le conseil », 20 *Minutes*, 28 novembre 2006 ; « Juppé allume le feu au Gaz de Bordeaux », *op. cit.*.

<sup>859</sup> « Une séance thermostat 6 », *op. cit.*.

<sup>860</sup> « Bordeaux souhaite garder le contrôle du réseau de distribution du gaz », *Les Échos*, 28 novembre 2006.

<sup>861</sup> Voir notamment « Le PS plein gaz », *Sud-Ouest*, 24 novembre 2006.

<sup>862</sup> « Le benjamin a trouvé sa place », *Sud-Ouest*, 5 mars 2007.

*projet de cession*<sup>863</sup> », il va même devenir administrateur de Gaz de Bordeaux dès le Conseil d'administration du 24 novembre.

Entre temps, et en parallèle à son activité d'interpellation des décideurs politiques, l'intersyndicale s'est employée à maintenir un haut degré de mobilisation chez le personnel de l'entreprise. Alimenter le rapport de force interne était en effet nécessaire à sa démarche, à la fois pour paraître plus légitime dans sa contestation de l'évolution des règles du jeu, mais aussi pour faire pression sur les décideurs locaux afin d'obtenir satisfaction sur des revendications immédiates. Comprendre les stratégies et les logiques d'action mises en place par l'intersyndicale suppose à ce point de revenir sur cette période charnière.

À l'initiative de la CGT qui ne concède qu'au dernier moment la présence des deux autres organisations syndicales, une rencontre a lieu entre l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux et le Président du Conseil d'administration le 15 novembre, soit le lendemain de la tenue de la Commission des finances de la Ville. Cette rencontre, à laquelle nous avons pu assister, a été l'occasion pour le principal actionnaire de « reprendre la main » en affirmant sa volonté de présider aux destinées de l'entreprise. En effet, bien qu'elle se soit déroulée dans les locaux de l'entreprise, son Directeur général en était exclu, les représentants du personnel lui déniaient toute légitimité. En outre, c'est à cette occasion que ces derniers apprennent que le remplacement du Directeur général sera officialisé à la suite du Conseil d'administration du 24 novembre. La divergence de vues, sur la signification et les conséquences envisagées de la décision de la Mairie de faire « porter » ses actions, mais également sur l'obligation de séparation juridique des activités qui s'impose à Gaz de Bordeaux, reste pourtant totale entre les deux parties. Cependant, au vu de l'échec des négociations entre direction en place et représentants du personnel sur la conclusion d'un accord d'intéressement couvrant la période 2006-2009, mais aussi de l'implication des agents et des résultats de l'entreprise<sup>864</sup>, la revendication d'une prime non hiérarchisée et uniforme<sup>865</sup> pour l'ensemble des agents de GDB est une nouvelle fois formulée par le représentant de fait de l'intersyndicale, le secrétaire général de la CGT.

Quelques jours plus tard, et pour la première fois dans l'histoire de Gaz de Bordeaux, se tient une assemblée générale intersyndicale unitaire. C'est la moitié du personnel qui est présente dans l'auditorium au matin du 20 novembre pour écouter les interventions successives des représentants des trois organisations. Sont également présents le secrétaire général de la CGT Énergie 33 et une conseillère municipale communiste. C'est à cette occasion qu'est voté un arrêt de travail pour le 27 novembre<sup>866</sup>. Incarnant l'intersyndicale, le secrétaire général de la CGT lit aux agents la déclaration commune<sup>867</sup> que les organisations syndicales CGT et CFDT, seules représentées au Conseil d'administration, ont prévu de déclamer solennellement lors du Conseil d'administration du 24 novembre. Il annonce

---

<sup>863</sup> *Ibid.*

<sup>864</sup> Mais aussi, comme l'année précédente, de l'octroi, avalisé par le Conseil d'administration, de primes pour les seuls directeurs de l'entreprise.

<sup>865</sup> La CGT ayant obtenu 1050 euros pour l'ensemble du personnel en 2005 en demandant une prime de 1500 euros, l'intersyndicale porte la demande à 2000 euros en 2006.

<sup>866</sup> Communiqué de presse de la fédération Mines – Énergie de la CGT du 20 novembre 2006 intitulé « Un tour de "passe-passe" inacceptable à Gaz de Bordeaux » ; « Gaz de Bordeaux fuit vers le privé », *L'Humanité*, 22 novembre 2006.

<sup>867</sup> « Lettre ouverte aux administrateurs de la société Gaz de Bordeaux » qui reprend synthétiquement les points forts de l'argumentation de l'intersyndicale en faveur du service public et « contre la privatisation de Gaz de Bordeaux et la séparation juridique de cette entreprise ».

également à l'assemblée que l'intersyndicale « *rencontre cette semaine Daniel Paul, représentant des élus communistes à l'Assemblée nationale, puis Olivier Besancenot [avant de] rencontrer François Bayrou le 5 décembre prochain et [espérer] être reçus pas François Hollande [et] aussi [...] par Ségolène Royal*<sup>868</sup> ». L'ambition de l'intersyndicale est alors de sensibiliser certains décideurs politiques de premier plan aux conséquences spécifiques des mesures d'ouverture du marché de l'énergie pour les entreprises locales de distribution (ELD). N'ayant pu obtenir d'entretien qu'avec les représentants des formations politiques qui avaient ouvertement pris position contre le projet de loi relatif à l'énergie, l'intersyndicale ambitionnait également de pouvoir compter sur leur présence à la réunion publique du 7 décembre. L'enjeu était, en cette période de début de campagne présidentielle, de faire venir un candidat déclaré ou pressenti à l'élection présidentielle pour forcer la Ville de Bordeaux et son premier magistrat à ne pas laisser le terrain inoccupé lors du débat qui devait être médiatisé.

La question de la couverture médiatique de l'événement a alors été stratégiquement utilisée par les représentants de l'intersyndicale comme appât pour s'assurer de la présence de décideurs politiques de notoriété nationale. Avant tout préoccupés par la construction et l'entretien de leur propre image médiatique, ces derniers conditionnent en effet plus ou moins explicitement leur venue à la présence « *des médias* » ainsi qu'à la côte de popularité des autres invités. Anecdotiquement<sup>869</sup>, mais significativement, signalons que lorsque les représentants du personnel ont rencontré le directeur de cabinet du Président de la Région Aquitaine (et candidat malheureux aux élections municipales du mois précédent face à A. Juppé) pour convier ce dernier à un débat sur les enjeux liés à l'énergie qu'ils organisaient, la première remarque – immédiate et spontanée – du responsable politique fut de demander : « *Y'aura les médias ?* »

Au-delà, ces démarches de sensibilisation ambitionnent, notamment par la pression médiatique, de créer un rapport de force favorable aux argumentations de l'intersyndicale en désenclavant ses revendications et en externalisant un conflit interne sur lequel elle ne dispose fondamentalement d'aucun levier d'action. À ce titre, et c'est aussi l'une des explications du *leadership* de fait exercé par le secrétaire général de la CGT sur l'intersyndicale, ce dernier a su (re)mobiliser et (ré)activer son réseau d'interconnaissance avec des journalistes de la presse locale et régionale qu'il avait pu constituer, et entretenir, tout au long des différents mouvements sociaux qui ont ponctué l'histoire sociale récente de Gaz de Bordeaux, mais aussi du secteur de l'énergie. En tant que ressource pour l'action qu'il était seul à détenir, l'utilisation de ce capital relationnel s'est avérée déterminante en ce sens qu'elle lui garantissait la mainmise sur la conduite de l'action de l'intersyndicale en apparaissant son porte-parole. Le *leadership* qu'il exerçait n'avait pourtant aucune légitimité interne à l'intersyndicale, bien qu'il ne soit pas contesté par les autres membres qui ne faisaient que suivre ses initiatives. Il répondait en revanche à des attentes externes, et notamment médiatiques, qui lui conféraient ainsi une légitimité *du dehors* sur laquelle il pouvait s'appuyer *au-dedans*. Car le responsable de la CGT avait su devenir le porte-parole idéal pour les médias, intégrant les exigences professionnelles des journalistes et toujours prompt à s'y soumettre, mais obtenant en retour le sentiment narcissiquement valorisant d'une reconnaissance personnelle. Il avait ainsi appris qu'il fallait notamment toujours se montrer disponible et joignable (même en réunion, il n'hésitait pas à répondre à son téléphone,

---

<sup>868</sup> « Les gaziers au Conseil municipal », *Sud-Ouest*, 21 novembre 2006.

<sup>869</sup> Ayant fait partie de la « délégation de Gaz de Bordeaux », nous nous appuyons sur nos notes personnelles.

d'autant plus si c'était un journaliste), accepter de se plier aux délais de bouclage et aux durées d'entretien imposées (généralement très courtes), se résigner au choix opéré par le journaliste de l'extrait sélectionné de ses propos, et surtout accepter la personnalisation de la lutte collective (généralement aussi principe de dépolitisation). Au vue de l'importante couverture médiatique dont l'intersyndicale a bénéficié, force est cependant de constater qu'il est devenu un porte-parole à succès - médiatique -, photogénique et reconnaissable par certaines petites phrases en forme de slogans qui signent désormais chacune de ses interventions.

Mais plus fondamentalement, la stratégie de médiatisation systématique de ses actions, outre le fait d'en influencer directement la forme et la conduite en se devant d'être toujours plus spectaculaires pour attirer l'attention médiatique elle-même toujours plus sélective, repose chez lui, mais aussi chez tous ceux qui n'en refusent jamais les conditions et les règles<sup>870</sup>, sur une croyance dont la véracité n'a pourtant jamais été prouvée. En effet, il est une idée communément répandue, et qu'il n'a pas manqué de nous renvoyer lui-même lorsque nous l'interrogeons à ce sujet, selon laquelle « le peuple » serait à ce point dépolitisé que seule une action de communication utilisant des moyens « de masse » pourrait l'amener à retrouver un intérêt pour les questions politiques en général et la conviction de (re)défendre ses intérêts en s'engageant dans l'action collective organisée en particulier.

D'autre part, la stratégie d'interpellation des décideurs politiques adoptée par l'intersyndicale permet également, fait non négligeable, de montrer à ses mandants le bien-fondé de son action et de couper, au moins partiellement, le sentiment d'isolement, et celui de résignation l'accompagnant généralement, qui anime bon nombre d'agents. D'autant plus que ces sentiments semblent décroître de manière inversement proportionnelle à la notoriété des soutiens obtenus. En ce sens, il s'agit indéniablement d'un levier de mobilisation des agents. Et c'est pourquoi l'intersyndicale pouvait écrire dans un tract du 27 novembre : « *Les élus rencontrés à l'Assemblée Nationale (PS et PC) et Olivier Besancenot ainsi que les nouveaux développements concernant Gaz de France nous encouragent dans notre lutte. Nous ne somme plus seuls*<sup>871</sup> ».

Cette stratégie de l'intersyndicale s'explique encore par le fait que « *nombre d'entre eux [les responsables syndicaux] gardent également en mémoire le bras de fer de 1991, lorsque 18 mois de grève avaient accompagné –sans l'empêcher– la transformation de l'ex-Régie du gaz en Société d'économie mixte du gaz de Bordeaux*<sup>872</sup> ». En effet, et comme nous l'avons déjà évoqué, seul le choix de la mobilisation interne et donc du « *combat autarcique* » avait été pris au cours de ce conflit fondateur. À la différence du conflit de 1991 qui opposait la quasi-totalité des agents de la régie regroupée derrière l'unique organisation syndicale CGT à un Directeur général nouvellement nommé et soutenu par la Ville, le « *combat* » menée par l'intersyndicale à la veille de l'ouverture totale du marché de l'énergie fédère beaucoup moins unanimement le corps social. C'est donc également parce que le rapport de force interne joue davantage à la défaveur des organisations syndicales, et notamment de l'organisation majoritaire, que ces dernières vont chercher à fédérer l'« extérieur » (les usagers-citoyens et

---

<sup>870</sup> Ce n'est d'ailleurs à ce titre pas un hasard si le secrétaire général de la CGT apprécie autant O. Besancenot et approuve sa stratégie de médiatisation « ubiquitaire » qui l'a notamment conduit à participer à des émissions dites « de divertissement ».

<sup>871</sup> Tract intersyndical CGT, CFDT et CGC « Mobilisation du personnel » du 27 novembre 2006.

<sup>872</sup> *Ibidem*.

les élus) derrière leur bannière pour peser plus efficacement sur les décisions régissant l'« intérieur ».

Le 22 novembre, l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux<sup>873</sup> se rend donc à la capitale où elle est successivement reçue à l'Assemblée nationale par C. Bataille, député socialiste du Nord en charge des questions énergétiques au sein du parti socialiste, puis par D. Paul, député communiste de Seine-Maritime et engagé en faveur de la création d'un pôle public EDF-GDF. Elle complète son action de sensibilisation du jour en étant reçue dans un café du XVIII<sup>e</sup> arrondissement par O. Besancenot, candidat à l'élection présidentielle pour la Ligue Communiste Révolutionnaire (LCR). Ayant fait part à chacun de ses préoccupations au regard des dispositions relatives à l'ouverture du marché, elle a reçu de leur part un soutien symbolique. Bien que tous étaient invités à venir débattre à Bordeaux le 7 décembre, seul O. Besancenot a « *promis de tout faire pour y être* » malgré des contraintes professionnelles le lendemain<sup>874</sup>.

Deux jours plus tard, le Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux décide de la date du départ du Directeur général, mais n'annonce pas officiellement le nom de son successeur. C'est une nouvelle fois par voie de presse que les agents de Gaz de Bordeaux apprendront une information importante relative à leur entreprise, en l'occurrence le nom – à l'époque très probable – de leur futur Directeur général<sup>875</sup>. Par ailleurs, conformément aux souhaits des représentants du personnel<sup>876</sup>, mais encore parce que la consultation du comité mixte à la production (CMP) était nécessaire en ce domaine, et surtout parce que la direction n'avait en réalité aucune solution, aucune décision relative à un schéma organisationnel à privilégier par l'entreprise au regard des obligations de séparation juridique n'est prise à cette occasion.

Le Conseil d'administration du 24 novembre ayant officialisé le départ de G. M.-J. en qualité de Directeur général, il convient de reproduire ici la déclaration que ce dernier y prononça et qu'il adressa en suivant à l'ensemble du personnel par messagerie interne (document 7).

---

<sup>873</sup> À laquelle nous nous sommes joints.

<sup>874</sup> Facteur de profession et seul candidat à la présidentielle à exercer une activité professionnelle parallèlement à son activité politique, O. Besancenot devait embaucher le 8 décembre à 7 heures en région parisienne.

<sup>875</sup> « Le directeur général sur le départ », *Sud-Ouest*, 13 novembre 2006 et « Gaz de Bordeaux. Un favori pour la direction », *Sud-Ouest*, 18 novembre 2006. Ce n'est pourtant que le 21 décembre 2006 que le Conseil d'administration communiquera officiellement le nom du nouveau Directeur général.

<sup>876</sup> « *Pour terminer, face à l'imminence d'un changement de direction générale, nous demandons à Monsieur le Président du Conseil d'Administration qu'aucune décision importante pour l'avenir de Gaz de Bordeaux, ses activités et ses salariés ne soit prise avant l'arrivée de cette nouvelle direction* », Déclaration commune CGT - CFDT au Conseil d'Administration du 24 novembre 2006 intitulée « Lettre ouverte aux administrateurs de la société Gaz de Bordeaux », *op. cit.*.

## Document 7 : « Communiqué de direction : Départ du Directeur général », 28 novembre 2006



Le 27 novembre, jour du Conseil Municipal, la moitié du personnel de Gaz de Bordeaux est en grève<sup>877</sup>. Partis « en convoi » depuis le site de Bacalan, ils sont escortés par des fonctionnaires de police tout au long d'un parcours de plusieurs kilomètres qui les conduit au Palais Rohan<sup>878</sup>. Arrivés devant la Mairie, ils distribuent des tracts<sup>879</sup> aux « passants-

<sup>877</sup> 49,27% des effectifs normalement présents au travail étaient en grève ce jour-là d'après les statistiques du service des ressources humaines.

<sup>878</sup> Il s'agit du palais construit pour l'archevêque de Bordeaux Ferdinand Maximilien Mériadec de Rohan en 1771. Respectivement hôtel de l'Archevêché jusqu'à la Révolution française, hôtel du département puis siège du tribunal révolutionnaire en 1791, hôtel de la préfecture en 1802, palais impérial de Napoléon I<sup>er</sup> en 1808, château royal en 1815 sous Louis XVIII, le palais Rohan devient finalement l'hôtel de ville de la capitale girondine en 1835.

<sup>879</sup> Tract CGT, CFDT et CGC - Gaz de Bordeaux « Lettre ouverte aux usagers de la société Gaz de Bordeaux » du 27 novembre 2006 ; Tract CFDT « Revente ? Portage ? Cessions ? Dans tous les cas c'est la casse du Service Public !!!! » du 27 novembre 2006.



usagers-citoyens » et signalent leur présence par des coups de canon<sup>880</sup> réguliers (document 8).

## Document 8 : « Une séance thermostat 6 », *Sud-Ouest*, 28 novembre 2006

**CONSEIL MUNICIPAL.** Majorité et opposition de gauche se sont durement affrontées sur le dossier Gaz de Bordeaux. Et Alain Juppé a fait évacuer la tribune

# Une séance thermostat 6

**Benoît Lasserre**

**P**rovoquée à son début par quelques coups de canon tirés depuis la place Pey-Berland par des manifestants de Gaz de Bordeaux, la séance d'hier après-midi du Conseil municipal a été suspendue quelques minutes par Alain Juppé, le temps de faire évacuer la tribune occupée par de nombreux salariés qui manifestaient bruyamment leur soutien aux élus de gauche. « Je vous rappelle que le public n'a pas à manifester son approbation ou sa désapprobation » lance Alain Juppé qui, pour toute réponse, a droit à une salve d'applaudissements.

Plus que les orientations générales du budget 2007 ou le legs Domergue (lire ci-dessous), c'est donc bel et bien la délibération Gaz de Bordeaux qui aura constitué le moment chaud de l'avant-dernière séance de l'an 2006.

Petit rappel des faits. Actionnaire à 51 % de l'ancienne régie municipale, devenue en 1991 une société d'économie mixte, la Ville a acquis en mai dernier les 18 710 actions mises en vente par le groupe Total, autre actionnaire de référence avec Gaz de France et Dalkia. La transaction s'élevait alors à plus de 15,7 millions d'euros.

Pour éviter d'avoir à déboursier tout de suite cette somme et de recourir à un emprunt, la Ville avait proposé à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) d'assurer le portage financier de l'opération pour une durée de trente mois. « Un délai nécessaire pour voir où se situe l'intérêt de la collectivité » explique Alain Juppé qui espère bien que la société se sera, entre-temps, valorisée. « On ne court aucun risque financier puisque si nous rachetons les parts, ce sera au même prix qu'aujourd'hui. »

« **Maquillage** ». Un argument qui ne convainc nullement les trois groupes d'opposition de gauche qui rappellent que, s'ils avaient voté en mai l'achat des actions Total, c'était parce que le portage était assuré par la CDC, un organisme public. Or, Gaz de France et Dalkia se sont opposés à cette solution et se sont eux-mêmes proposés pour le rôle de porteur. « Mais qui est le patron dans cette entreprise, eux ou la Ville ? » s'exclame Jacques Respaud.

Son collègue, Matthieu Rouveyre, puis Claude Mellier (PCF) et Pierre Hurmic (Verts) ont tour à tour dénoncé l'opération dans laquelle ils voient l'amorce d'un processus de privatisation ainsi que l'augmentation des bénéfices de l'entreprise alors que l'effectif ne cesse de se réduire. Pour Matthieu Rouveyre, la délibération « est une vente maquillée » qui ne respecte pas la procédure légale, notamment la désignation d'un expert indépendant. Le jeune élu PS reproche par ailleurs à Alain Juppé de ne pas avoir parlé de Gaz de Bordeaux pendant sa campagne électorale.

« Je me serais taillé un grand succès en parlant du portage financier des actions Gaz de Bordeaux », ironise Alain Juppé en conférence de presse précédant le Conseil.

« **Débat idéologique** ». Tour à tour également, Alain Juppé et son adjoint aux finances, Jean-Paul Jauffret, également président de Gaz de Bordeaux, ont assuré « qu'il ne s'agissait en aucun cas d'une privatisation ». « Si la Ville ne conserve pas ces 11 % d'actions Total, elle reste à 51 %, donc majoritaire, et la législation ne lui permet pas de passer en dessous de ce seuil ». Un amendement déposé à l'Assemblée nationale par Hugues Martin prévoyait pourtant de limiter à 30 % la part des collectivités dans les sociétés d'économie mixte. « C'est possible, répond Alain Juppé en marge du Conseil, mais cet amendement a été refusé par le gouvernement. »

« Je ne comprends pas les passions que suscite ce débat » feint de s'étonner Alain Juppé tandis que Jean-Paul Jauffret stigmatise « une vision idéologique ». « En politique, c'est toujours l'adversaire qui est un idéologue » répond Pierre Hurmic pour qui la Ville est guidée par « l'idéologie libérale ».

Après la suspension de séance, les élus reviennent pour voter la délibération dont le PS et le PC ont vainement demandé le report. La délibération est adoptée moins les douze voix de gauche. La question devrait revenir en Conseil municipal dans trente mois. On verra alors si Gaz de Bordeaux, bientôt confronté à la libéralisation du marché, sera toujours aussi chaud.



Après avoir manifesté sur la place Pey-Berland, des salariés de Gaz de Bordeaux ont assisté au Conseil municipal avant de devoir évacuer la tribune sur ordre d'Alain Juppé.

PHOTO ALEXANDRE SOUWAIN DE BORDEAUX

Malgré les menaces de sanction réitérées de la direction<sup>881</sup>, de nombreux véhicules professionnels d'agents grévistes sont stationnés tout autour de la place Pey-Berland. Rejoints

<sup>880</sup> Un des symboles de la lutte des gaziers en 1991, ce canon fut entièrement réalisé « en perruque » par un ancien responsable CGT des ateliers aujourd'hui retraité.

<sup>881</sup> Comme pour la journée du 4 octobre 2005 en prévision de laquelle la direction avait déclenché le plan Vigipirate et menacé les agents de sanction en cas d'utilisation de leurs véhicules professionnels pour se rendre à la manifestation, le chef du service des Ressources humaines a adressé le 24 novembre un courrier à l'ensemble des agents dans lequel il leur rappelle les sanctions encourues en cas d'utilisation des véhicules professionnels à des fins autres que celles s'inscrivant dans leur activité professionnelle habituelle, conformément au « Règlement d'utilisation des Véhicules propriété de Gaz de Bordeaux ». Au cours de l'après-midi du 27 novembre, la direction fait alors constater par un huissier de justice l'absence des véhicules de l'entreprise.

sur la place par les conseillers municipaux de l'opposition, les représentants de l'intersyndicale interpellent les usagers. Devant les journalistes présents et les représentants des forces de l'ordre, ils les invitent alors à se joindre à eux aux cris de « *L'énergie, c'est la vie* », « *Notre combat aujourd'hui, c'est votre combat* » ou encore « *Le service public de l'énergie appartient à chacun d'entre vous*<sup>882</sup> ». Comme nous l'avons vu plus haut, la délibération 506 du conseil municipal sera néanmoins adoptée malgré le vote contraire de toute l'opposition municipale. Malgré ce revers attendu, un tract intersyndical remercie dès le lendemain les agents grévistes et les appelle à rester « *mobilisés* », notamment jusqu'à la réunion publique du 7 décembre.

« Le Maire de Bordeaux, Monsieur Juppé, comme à son habitude, a passé en force son projet néfaste contre Gaz de Bordeaux, contre le service public. Le 27 novembre 2006, lors du Conseil Municipal de Bordeaux, la majorité ultra-libérale de la Mairie a voté le processus de privatisation de Gaz de Bordeaux. Nous remercions les nombreux agents de Gaz de Bordeaux pour leur forte mobilisation pour défendre l'avenir de leur entreprise. Les démolisseurs du Service Public ont gagné un set mais pas le match. Il arrive souvent que, lors de prolongations, la victoire soit obtenue par l'équipe la plus motivée, celle qui se bat jusqu'au coup de sifflet final. Les interventions de qualité des groupes PS, PC et Verts contre ce projet doivent nous donner espoir pour la suite du combat afin de faire comprendre au « canadien », M. Juppé, que son statut de Maire ne lui donne pas tous les droits. L'abus de pouvoir, Monsieur le Maire, est toujours sanctionné un jour ou l'autre. Vos intérêts et ceux de vos amis sont bien loin de l'intérêt de la nation et des usagers. Les Français seront juges. Tous ensemble, PS, PC, Verts et l'Intersyndicale CGT, CFDT, CGC mobilisés, feront reculer ceux qui livrent le bien de la nation à des requins de la finance pour qui seul le profit immédiat compte » (*Tract Intersyndicale de Gaz de Bordeaux CGT - CFDT - CGC du 28 novembre 2006*).

Bien qu'il s'agisse d'une initiative de l'intersyndicale, la réunion publique du 7 décembre est entièrement organisée par la CGT. Qu'il s'agisse de la réservation de la salle, de la conception des slogans des banderoles qui ornent la scène et qu'il s'agissait de commander, de la conception, de l'impression, de l'envoi et du suivi des cartons d'invitation, de la distribution des tracts dans la salle, de l'installation du matériel puis du rangement des accessoires après la réunion, mais aussi du choix, de l'invitation et de la réception des différents « intervenants » extérieurs<sup>883</sup>... la réunion a dû son succès à la mobilisation de ressources militantes importantes, tant matérielles<sup>884</sup> qu'incorporées<sup>885</sup>, que seule l'organisation majoritaire était en capacité de fournir. Malgré cette réussite sur le plan

---

<sup>882</sup> Tract Intersyndicale de Gaz de Bordeaux CGT - CFDT - CGC « Lettre ouverte aux usagers de la société Gaz de Bordeaux » du 27 novembre 2006.

<sup>883</sup> Outre le « journaliste professionnel » S. Gravier dont le rôle était d'animer les débats, il s'agissait de G. Balbastre, réalisateur du film documentaire « EDF, les apprentis sorciers », et de J. Cotta, journaliste et auteur peu de temps avant la réunion de l'ouvrage *7 millions de travailleurs pauvres. La face cachée des temps modernes*, Paris, Fayard, 2006.

<sup>884</sup> Les ressources matérielles sont celles qui ont une existence indépendante des acteurs, sous forme d'argent, de lieux de réunion, de canaux de diffusion des revendications, de moyens d'action et de blocage... En l'occurrence, il s'est par exemple agi de la capacité de l'organisation à obtenir le « camion-grue » de l'entreprise (et son chauffeur) afin de pouvoir accrocher les banderoles revendicatives à l'entrée du bâtiment où avait lieu l'édifice.

<sup>885</sup> Les ressources incorporées renvoient à des compétences spécifiques, ensemble de savoirs et de savoir-faire propres à la pratique contestataire, permettant d'informer et d'assurer la conduite de l'action collective. Imaginer des slogans percutants, rédiger un tract pédagogique, organiser une manifestation, retourner une assemblée générale hostile... font partie de ces compétences, le plus souvent acquises au cours d'un processus informel de socialisation militante (Mathieu, 2007).

organisationnel, la réunion publique ne réunit cependant pas le parterre de décideurs politiques escomptés, notamment parmi ceux à fort « potentiel médiatique ». Ainsi, aucun des principaux responsables régionaux du parti socialiste n'est présent ce soir-là, un *meeting* de soutien à la candidate à l'élection présidentielle de ce parti ayant notamment lieu au même moment dans l'agglomération bordelaise. Alors que le président de l'UDF<sup>886</sup>, que l'intersyndicale a rencontré lors d'un second voyage à Paris, se fait représenter par le jeune secrétaire départemental, le candidat de la LCR à l'élection présidentielle se désiste lui aussi et se fait représenter au dernier moment par le responsable local de la formation d'extrême-gauche<sup>887</sup>. Au même moment, il participe néanmoins pendant dix minutes, et *en direct*, à l'émission « Question ouverte » diffusée sur la deuxième chaîne... En outre, alors que tous les maires des quarante-sept communes concédantes de l'entreprise avaient été officiellement invités, seules deux communes sont représentées ce soir-là : Bordeaux, par l'intermédiaire de son cinquième adjoint et président du Conseil d'administration de l'entreprise, à qui, comme le rapporte le quotidien régional, le premier magistrat de Bordeaux n'avait « demandé que la veille de participer à ce débat<sup>888</sup> », et Villenave d'Ornon, également par celle de son premier adjoint. Tous deux étaient pourtant membres de la majorité gouvernementale, promotrice nationale du projet de mise en concurrence dont l'application pour les ELD était précisément l'objet de la réunion. De plus, parmi l'ensemble des élus politiques locaux également invités, seuls trois représentants de l'opposition au conseil municipal de Bordeaux sont présents<sup>889</sup>. À ceux-ci doivent enfin s'ajouter le responsable départemental du parti communiste, trois représentants fédéraux de la CGT Mines - Énergie<sup>890</sup> ainsi que le coordinateur national des ELD de la fédération Chimie – Énergie de la CFDT.

Au final, à peine plus de cent cinquante personnes<sup>891</sup> assistèrent à la réunion publique qui proposa, comme point de départ de la discussion, une projection d'un film documentaire analysant les étapes et conséquences de la déréglementation du marché de l'énergie<sup>892</sup>. À défaut d'avoir permis un échange constructif, et surtout contradictoire, d'autant plus après le départ précipité du président du Conseil d'administration pour cause de dîner<sup>893</sup>, la discussion, parfois animée, a surtout été l'occasion de revenir sur les événements récents qui avaient fait de Gaz de Bordeaux un objet d'actualité. Elle « a aussi été l'occasion d'une dénonciation de certaines pratiques de Gaz de Bordeaux », et notamment, la « collusion existant entre l'entreprise et la société Domeo, filiale de Veolia Environnement, qui propose des assurances dommages sur les accidents d'électricité et de gaz aux clients [...], le prix de l'abonnement [qui] a augmenté de 30% entre octobre 2004 et octobre 2006, tandis qu'apparaissait [sur les factures émises par Gaz de Bordeaux] une ligne « location de compteurs » [de 5,44 euros par

<sup>886</sup> La création du Mouvement démocrate, plus connu sous le nom de « MoDem », ne sera en effet que postérieure aux élections présidentielles de 2007.

<sup>887</sup> Le représentant local de la LCR lira néanmoins un message d'O. Besancenot reproduit à l'annexe X, p. 624.

<sup>888</sup> « La gauche va déposer un recours », *Sud-Ouest*, 8 décembre 2006.

<sup>889</sup> Il s'agit de deux élus socialistes et d'une élue communiste.

<sup>890</sup> Il s'agit des deux responsables de la CGT Énergie 33 et d'un élu fédéral de l'organisation syndicale.

<sup>891</sup> Présent à la réunion, nous estimons que moins d'un cinquième des 490 agents statutaires de l'entreprise y assista. Parmi les présents, seuls six cadres – non « dirigeants » – ont fait une apparition lors de la soirée.

<sup>892</sup> Il s'agit du film « EDF, les apprentis sorciers » de G. Balbastre, qui compose l'un des trois volets consacrée par la maison de production *Point du Jour* aux transformations de trois services publics français emblématiques que sont EDF, La Poste et la SNCF. Les titres des deux autres volets sont respectivement « La Poste, un drôle de pli » et « La SNCF, une erreur d'aiguillage », tous produits en 2006.

<sup>893</sup> Comme le rapporte avec quelque malice l'édition du quotidien régional du lendemain, le cinquième adjoint au Maire de Bordeaux et Président du Conseil d'Administration de Gaz de Bordeaux « était présent dans la salle au début de la soirée, avant de s'éclipser pour cause de dîner qu'il ne pouvait pas annuler », « La gauche va déposer un recours », *op. cit.*.

quadrimestre] *qui n'existait pas jusque-là*<sup>894</sup> ». La réunion permet enfin d'apprendre que « *le jeune élu socialiste [allait déposer], ces tout prochains jours, un recours pour excès de pouvoir devant le tribunal au sujet de la délibération du Conseil municipal décidant de la vente de 11% des actions de Gaz de Bordeaux à Gaz de France et à Dalkia*<sup>895</sup> ».

La « réunion publique » aura donc constitué le « point d'orgue » de l'action de l'intersyndicale. En effet, toujours active jusqu'à la nomination officielle du nouveau Directeur général<sup>896</sup>, elle n'aura finalement pas réussi à obtenir le maintien, en dérogation aux lois en vigueur ou en faisant porter de nouvelles dispositions contraires par ceux qui font la loi, du « *caractère intégré de l'entreprise comme seul périmètre de pertinence économique pour les ELD telles que Gaz de Bordeaux* ». Cet échec de l'intersyndicale illustre en creux le déplacement des lieux de la décision et du pouvoir auquel elle aura été confrontée et qui la laisse littéralement désarmée. Malgré la couverture médiatique locale dont aura bénéficié son action<sup>897</sup>, qui s'explique aussi par les relations qu'entretient le secrétaire général de la CGT avec le monde journalistique local, l'intersyndicale n'aura pas réussi à créer un rapport de force en sa faveur au sein des véritables instances de décision qui ne ressortent plus de l'échelle locale. Elle aura cependant remporté un succès, fruit du rapport de force interne, mais aussi de la volonté de la Mairie de Bordeaux d'apaiser les relations sociales dans l'entreprise sur laquelle elle souhaite voir se détourner l'attention médiatique. C'est dans ce contexte que le Conseil d'administration du 21 décembre décide en effet, à l'unanimité, l'octroi d'une prime de 1100 euros pour l'ensemble du personnel. Par la voie de la messagerie interne, son Président en justifie ainsi l'attribution en ces termes :

« C'est pourquoi, prenant en compte toutes ces circonstances et l'engagement des agents (dont je peux concevoir qu'ils aient aujourd'hui des inquiétudes face aux interrogations qu'ils se posent et dont je m'engage à ce qu'elles aient rapidement des réponses dans le cadre d'un véritable débat d'entreprise), j'ai proposé qu'il soit versé une prime de 1100 euros par agent, étant entendu qu'elle répond à un contexte tout particulier qui à l'évidence ne saurait perdurer »  
(« *Information de la Direction Générale* » du 22 décembre 2006).

Au matin de ce Conseil d'administration, et ce sera sa dernière action, l'intersyndicale organise une conférence de presse pour « *aborder [...] certains problèmes liés à notre tarification du gaz sur les 46 communes [et] dénoncer les augmentations scandaleuses de notre énergie afin que les usagers retrouvent des tarifs et des services abordables*<sup>898</sup> ». Si bien qu'à l'issue du Conseil qui « *a été marqué par une altercation entre [le Président] et [le secrétaire général de la CGT] qui a quitté la salle*<sup>899</sup> », le Président n'exclut pas, à quelques mois d'échéances électorales nationales et municipales déterminantes, une baisse des tarifs de

---

<sup>894</sup> « La gauche va déposer un recours », *op. cit.*.

<sup>895</sup> *Ibid.*.

<sup>896</sup> Le nouveau Directeur Général, nommé en Conseil d'Administration le 21 décembre 2006, prend ses fonctions le 22 janvier 2007.

<sup>897</sup> Entre le 15 septembre, date du communiqué de presse de la CGT Énergie 33 et le 22 décembre, lendemain du dernier Conseil d'Administration du Directeur général en fonction depuis 1991, pour le seul quotidien régional *Sud-Ouest*, ce sont vingt-deux articles qui traitent directement de la situation de Gaz de Bordeaux. L'intérêt des médias locaux pour l'avenir de Gaz de Bordeaux ira même jusqu'à voir le site Internet du quotidien gratuit *20 Minutes* proposer, dès le 16 novembre, un débat électronique entre internautes à la suite d'un article du 16 novembre 2006 consacré au sujet et intitulé « Ça sent le gaz à la mairie de Bordeaux ». Le forum est ainsi introduit : « *Puisque aucun débat n'aura lieu d'ici là (la mairie refuse de communiquer sur le sujet), nous invitons les internautes à donner leur point de vue* ».

<sup>898</sup> Lettre Intersyndicale de Gaz de Bordeaux CGT - CFDT – CGC aux Élu(es) du Parti Socialiste au Conseil Municipal de Bordeaux.

<sup>899</sup> « Un climat tendu au sein de l'entreprise », *Sud-Ouest*, 22 décembre 2006.

Gaz de Bordeaux au 1<sup>er</sup> janvier<sup>900</sup>. Le manifeste intérêt électoraliste poursuivi par une telle décision ne saurait cependant masquer qu'elle fut également prise en fonction d'une mécanique tarifaire complexe ainsi que de choix commerciaux de l'entreprise consistant à ne pas pratiquer des prix par trop supérieurs à ceux de ses concurrents. Mais l'objectif de la baisse réside avant tout dans son annonce par l'actionnaire majoritaire, comme le reconnaît lui-même le Président en la qualifiant de « *symbolique*<sup>901</sup> ». Inférieure à 1% (ce qui correspond à moins d'un euro économisé pour mille mètres cube consommés), cette baisse fait en effet suite à une première hausse de 21% entre le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et la fin décembre 2005, puis à trois augmentations successives au cours de l'année 2006 (8% le 1<sup>er</sup> janvier, 9% le 1<sup>er</sup> avril et 6% le 1<sup>er</sup> juillet) correspondant à une hausse totale annuelle de plus de 22%. Malgré de telles évolutions que l'intersyndicale s'était faite fort d'interpréter et de dénoncer jusque-là au regard de la représentation du processus de déréglementation qu'elle avait construite, elle va se désunir pendant les congés de fin d'année alors que les agents ne disposent toujours pas d'informations officielles concernant le « schéma » choisi par la direction pour satisfaire aux impératifs de l'ouverture totale du marché de l'énergie, effective dès le 1<sup>er</sup> juillet suivant.

## 2. L'action de l'intersyndicale : éléments d'analyse

### *Une alliance « improbable »*

Compte tenu de l'histoire sociale et syndicale spécifique de Gaz de Bordeaux, rien ne prédisposait les représentants du personnel à se parler, et plus encore à construire une intersyndicale, c'est-à-dire une action commune avec ses orientations et ses formes propres en fonction d'une interprétation et d'une représentation partagées des contraintes de leur environnement. Tout d'abord, d'importantes divergences existent entre les représentants des trois organisations syndicales sur les conceptions de l'action syndicale, le choix des moyens d'action appropriés ou encore les sensibilités politiques et les grilles de lecture du monde social. Tandis que le représentant de la CFE-CGC milite pour la mise en place d'un actionnariat salarié, les représentants de l'organisation majoritaire appellent à la (re)création d'un pôle public EDF-GDF que Gaz de Bordeaux pourrait éventuellement, et à terme, intégrer. En outre, alors que les représentants de la CFDT entendent privilégier le dialogue et la négociation avec les décideurs, ceux de la CGT misent avant tout sur le rapport de force en recourant à des coups d'éclat et aux stratégies de pression.

De telles divergences sont cependant le produit de trajectoires personnelles et militantes très différenciées et marquées du sceau de la conflictualité syndicale interne, mais aussi interpersonnelle. Alors que les représentants actuels de la CGT sont des hommes, militants de longue date, permanents depuis de nombreuses années et, à l'exception notable du secrétaire général, eux-mêmes fils de militants ayant eu des responsabilités syndicales dans l'entreprise, la CFDT se trouve co-dirigée par une femme et un « transfuge » de la CGT à la suite du départ précipité de son ancien secrétaire général à la fin de l'été 2005. En outre, dans cette entreprise familiale « *où tout le monde se connaît* », la responsable de la CFDT doit non seulement composer avec le fait d'avoir un lien de parenté indirect avec l'ancien DRHS<sup>902</sup>

<sup>900</sup> « Les tarifs pourraient baisser », *Sud-Ouest*, 22 décembre 2006.

<sup>901</sup> « Une baisse symbolique des tarifs », *Sud-Ouest*, 17 janvier 2007.

<sup>902</sup> La responsable de la CFDT a en effet épousé l'ex-mari de l'ex-épouse de l'ancien DRHS. Or, son ex-mari ayant eu une fille avec l'ex-épouse du dirigeant, elle-même agent de l'entreprise, la responsable de la section CFDT est amenée, en fonction des temps de garde, à côtoyer l'ancien DRHS en dehors de l'entreprise.

mais plus encore avec le stigmate de son genre que nourrit la persistance de valeurs professionnelles « viriles ». Par ailleurs, celui avec qui elle partage la fonction de responsable de la section est lui-même le fils d'un ancien responsable syndical CGT dans l'entreprise, qui a par ailleurs continué à exercer des responsabilités au sein de la caisse centrale des activités sociales d'EDF-GDF (CCAS) gérée par la centrale syndicale de Montreuil depuis sa création. Du point de vue des affiliations partisans, enfin, alors que la représentante de la CFDT est la fille d'un responsable syndical CFDT engagé politiquement dans les rangs du parti socialiste, les représentants CGT actuels, bien que n'étant plus « encartés » au parti communiste comme cela était de règle jusqu'à l'équipe précédente, continuent de voter pour le parti de la place du Colonel Fabien, à l'exception notable du secrétaire général qui ne cache pas sa préférence pour « *le facteur* », comme il l'appelle. Ces quelques éléments de comparaison entre les représentants syndicaux des deux organisations syndicales fournissent encore quelque indice sur la situation, à part, qu'occupe le secrétaire général de la CGT au sein même de la section syndicale de l'entreprise à laquelle il appartient.

Même si elle ne dispose pas de représentativité électorale<sup>903</sup> et ne siège donc dans aucun organisme de l'entreprise, il faut enfin évoquer le cas de la CFE-CGC, organisation syndicale dont le représentant a accompagné l'intersyndicale dans l'ensemble de ses actions revendicatives et d'interpellation. La situation de ce syndicat est d'abord particulière du fait que celui qui en est à l'origine en est également l'unique adhérent. Mais plus encore, c'est l'identité de ce responsable, qui s'est aussi engagé syndicalement pour se protéger juridiquement du Directeur général qu'il n'avait pas hésité à mettre en cause dans le cadre de l'instruction de la plainte pour harcèlement moral déposée contre lui par une cadre qu'il avait licenciée, qui constitue à elle seule un indice des relations sociales et hiérarchiques à l'intérieur de l'entreprise. En effet, il s'agit du gendre de celui qui fut le premier Président du Conseil d'administration de Gaz de Bordeaux lors de sa constitution en SEM en 1991, mais aussi ancien adjoint de J. Chaban-Delmas et surtout membre d'une ancienne famille de négociants bordelais toujours très importante et influente localement.

Par ailleurs, et de l'aveu même des intéressés, une des conditions déterminantes ayant permis cette union des forces syndicales a été l'isolement et la relative promiscuité des locaux syndicaux dans le nouveau siège social de Gaz de Bordeaux, ce qui a obligé les représentants du personnel à se côtoyer quotidiennement avant d'échanger plus significativement. Comme le reconnaissent volontiers les acteurs eux-mêmes en y faisant régulièrement référence sur le ton de l'ironie : « *c'est finalement grâce aux choix de la direction qui voulait nous isoler qu'on s'est retrouvé ensemble !* » Car le déménagement devait aussi être l'occasion pour la direction d'isoler les représentants du personnel du reste du personnel en les confinant, tous ensemble, dans des locaux situés à l'extrémité d'une des deux ailes du bâtiment. Comme nous l'avons également vu, en mettant en place un système de contrôle des accès dans le nouveau siège social, la direction entendait limiter, mais aussi être en capacité de pouvoir contrôler l'ensemble de leurs mouvements dans l'enceinte de l'immeuble. Nous retrouvons ici un constat de J. D. McCarthy qui insistait sur le rôle essentiel que jouent les lieux quotidiens, comme le lieu de travail ou le quartier, dans la phase d'émergence des mouvements sociaux et dans la facilitation de la structuration de l'action collective (McAdam, McCarthy et Zald, 1996). En ce sens, et au-delà de l'agenda programmé pour l'ouverture du marché de l'énergie,

---

<sup>903</sup> La CFE-CGC obtiendra ses premiers adhérents à Gaz de Bordeaux et ses premiers élus dans le collège cadre lors des élections professionnelles qui suivront la séparation juridique de l'entreprise et la création d'une filiale commerciale en octobre 2008.

l'intersyndicale semble être un produit du nouveau siège social. De surcroît, cet isolement géographique et matériel dans l'entreprise se doublait d'une marginalisation des représentants du personnel au sein de leurs propres instances syndicales fédérales respectives. Autant était-elle délibérée pour les élus de la CGT qui ont fait le choix, payant en termes de capacité à contenir le phénomène de « tarissement de l'adhésion » syndicale (Ubbiali 2005), de « *toujours privilégier l'entreprise* », comme dit le secrétaire général, autant était-elle bien davantage subie pour les représentants inexpérimentés qui venaient de prendre les rênes de la CFDT.

Au final, malgré l'existence d'une série de barrières et de freins objectifs à la construction d'une action commune entre les différents représentants syndicaux, ces derniers ont pourtant estimé, et l'emménagement dans le nouveau siège social aura été un élément déclencheur, qu'ils avaient davantage intérêt à s'unir plutôt que de mener une action séparée. Ce qui va les unir sera alors une interprétation partagée des contraintes de leur environnement, autrement dit un accord sur le « *caractère néfaste* » de la déréglementation du marché de l'énergie et de ses conséquences directes en termes de séparation juridique des activités de l'entreprise. C'est donc l'importance de l'enjeu, reformulé en termes de survie de l'entreprise, qui va expliquer qu'ils vont mener la lutte sur tous les fronts, y compris les plus inhabituels pour eux. Mais qui va aussi imposer l'idée d'un traitement urgent du problème, que la perspective d'une ouverture du marché de l'énergie effective à brève échéance et l'insuffisance de la mobilisation collective interne ne rendent que plus nécessaire aux yeux des composantes de l'intersyndicale.

Autant d'activité déployée confère aux représentants de l'intersyndicale une image positive de compétence technique qu'ils peuvent disputer à la direction et contraste alors avec le silence de cette dernière, tant par volonté que par absence d'anticipation du problème et de solution envisagée à ce moment-là. Elle permet en outre d'opposer un corps salarial uni autour de la volonté de pérenniser leur entreprise à une direction générale avant tout mue par des intérêts personnels. Paradoxalement, c'est donc celui qui aura exercé et conservé l'essentiel de son pouvoir en cherchant à diviser opposants et rivaux qui aura également été une cause essentielle d'une alliance « improbable » entre des organisations syndicales concurrentes.

### ***La distinction « bénéficiaires » / « membres par conscience »***

Nous avons déjà emprunté le qualificatif « d'improbable » à un courant de la sociologie des mouvements sociaux venu des États-Unis qui s'est intéressé au paradoxe qui veut que ce sont les populations les plus précaires, stigmatisées, dominées, c'est-à-dire celles qui auraient *a priori* le plus de « bonnes raisons » de se révolter, qui sont aussi celles qui se révoltent le moins dans les faits en prenant notamment pour objets les « *poor people's movements* » (Piven et Cloward, 1977). Nous utilisons encore les apports de ces travaux sur les « mouvements improbables » (Mathieu, 2007) en envisageant la contestation au sens large comme un ensemble de pratiques. Dès lors, l'action de l'intersyndicale peut être considérée comme un ensemble de pratiques concrètes de mobilisation et de protestation visant une forme politiquement efficace. Son échec en termes d'efficacité politique nécessite alors de prêter attention aux conditions et aux logiques d'alliance entre groupes différents non seulement sous l'angle du stock de ressources propres (matérielles, incorporées et

relationnelles), mais également sous celui de leur statut social, de leur prestige, de leurs visions du monde et des motivations de leurs engagements.

À ce titre, la distinction opérée par J. D. McCarthy et M. N. Zald (1977) entre « bénéficiaires » (ceux qui retireront un bénéfice personnel en cas de succès de la mobilisation) et « membres par conscience » (ceux qui n'en attendent aucun bénéfice direct) nous paraît utile pour éclairer les raisons de l'échec de l'action de l'intersyndicale qui poursuivait l'objectif de maintenir l'entreprise « intégrée ». Cette distinction permettait aux auteurs d'éclairer l'hétérogénéité constitutive des mouvements de dominés qui ne peuvent prendre corps qu'à la seule condition de s'attirer le soutien de « virtuoses » de l'action collective extérieurs à leur groupe. Juste pour un groupe politiquement mal doté, cette analyse peut être transposée pour un groupe disposant de moyens d'action effectifs mais limités au périmètre de son lieu de travail, l'entreprise, qui n'est plus le niveau pertinent de formation et de contestation des nouvelles règles organisant son activité. C'est pourquoi l'enjeu pour l'intersyndicale est donc, comme le répètent ses différents membres, de « *passer le relais* » et de « *faire prendre leurs responsabilités aux élus* » afin que ces derniers portent ses revendications au cœur des véritables instances de prise de décision auxquelles certains participent. Par analogie, les différentes composantes que l'intersyndicale représente peuvent ainsi être considérées comme « bénéficiaires », et les « décideurs » rencontrés et alertés, « membres par conscience ». À ce point, il devient également possible de percevoir la dépendance des « bénéficiaires » envers les « membres par conscience ». Alors qu'elle se loge, dans le cas des « mouvements improbables », dans les possibilités même de survenue de la mobilisation, elle réside, dans celui de l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux, dans la traduction d'une mobilisation existante en une forme politiquement efficace.

Or, et c'est le défaut de la distinction opérée par J. D. McCarthy et M. N. Zald, et donc l'une des explications de l'échec du « passage de relais » espéré par les acteurs de l'intersyndicale, l'altruisme et le désintéressement ne sont pas au principe de l'engagement des « décideurs » interpellés. Au contraire, et comme l'a noté A. Collovald en prenant pour objet d'étude le champ de l'humanitaire, il existe une large gamme de rétributions, notamment symboliques, que ces derniers peuvent retirer tant de leur soutien et de leur mobilisation que de l'invocation de son caractère « moral » et « désintéressé », rétributions par ailleurs potentiellement d'autant plus importantes que la visibilité médiatique du mouvement est grande (Collovald, 2002). Rappelons-nous ici la réflexion immédiate du directeur de cabinet du Président de la Région Aquitaine : « *y aura-t-il les médias ?* ». En l'espèce, les gains attendus pour l'ensemble des décideurs interpellés mêlent donc visibilité accrue et attente de « retombées médiatiques » opérant comme un processus de légitimation, identification à un mouvement de « défense des services publics » qui agit comme un marqueur politique fort, mais aussi volonté de s'attacher la fidélité d'un réservoir de votes encore non acquis en période de campagne électorale. Conscients de ces gains potentiels que peuvent retirer les décideurs, les représentants de l'intersyndicale en « jouent ». En effet, ils inscrivent leur stratégie d'interpellation dans le cadre d'une « cité d'opinion » (Boltanski et Thévenot, 1991) dans laquelle la « grandeur » dépend de l'opinion, autrement dit du nombre de personnes qui accordent leur crédit. En cherchant à influencer les décideurs au nom de la communauté des gaziers bordelais qu'ils représentent, ils proposent à chacun un moyen de se rendre visible et de construire une image singulière. Il était alors aisé pour les représentants du parti communiste et de la ligue communiste révolutionnaire d'apporter leur soutien à la mobilisation de l'intersyndicale, la « défense des services publics » et le « refus d'une Europe



libérale » représentant deux thématiques identitaires majeures partagées par l'ensemble des composantes de ces deux organisations. En revanche, pareil soutien paraissait bien moins acquis de la part des représentants d'un parti socialiste converti à l'économie (sociale) de marché depuis le « tournant » de 1983<sup>904</sup>.

Le souvenir de cette conversion idéologique reste particulièrement vivace dans les mémoires des représentants de l'intersyndicale. Tous se rappellent ainsi que les élus socialistes au Conseil municipal de Bordeaux avaient voté en faveur de la transformation de la régie en SEM<sup>905</sup>. Plus récemment, et comme ils n'oublient jamais de le mentionner à leurs interlocuteurs, le mois précédant la défaite de L. Jospin au premier tour de l'élection présidentielle de 2002, ce dernier approuvait définitivement à Barcelone le principe d'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie en deux temps, d'abord pour les clients professionnels, puis pour les particuliers. La portée de cette décision est importante en ce sens que l'essentiel des privatisations opérées jusque-là touche essentiellement au secteur marchand<sup>906</sup> (à l'exception de France Télécom, partiellement privatisé dès 1997 par le gouvernement de L. Jospin), et qu'elle ouvre désormais à la concurrence des établissements publics et des entreprises<sup>907</sup> qui participent directement aux infrastructures de la nation (Soult, 2003), et dont les personnels « à statut » forment l'essentiel des effectifs et des ressources des différentes centrales syndicales. De quoi expliquer l'embarras des représentants socialistes, notamment nationaux, lorsqu'ils furent sollicités par les représentants de l'intersyndicale, mais aussi le fait qu'ils se contentèrent de ne leur apporter, au final, qu'un soutien oral.

Malgré les attentes de l'intersyndicale au regard de l'importance des enjeux, également géostratégiques<sup>908</sup>, qu'elle soulevait, jamais la question de la (ré-)organisation du secteur énergétique en France ne fut pourtant promue par les représentants de ce parti comme

---

<sup>904</sup> En référence à la décision du gouvernement socialiste conduit par P. Mauroy de ne pas sortir du Système monétaire européen (SME) et donc, d'adopter une économie de marché. Devenu ensuite premier secrétaire du Parti socialiste, celui-ci écrira dans la préface du nouveau manifeste du parti socialiste, adopté dans la foulée du congrès de l'arche de la Défense de décembre 1991 : « *Nous avons changé. [...] Oui, nous pensons que l'économie de marché constitue le moyen de production et d'échange le plus efficace. Non, nous ne croyons plus à une rupture avec le capitalisme. [...] Nous sommes conscients que le capitalisme borne notre horizon, pour la décennie à venir et sans doute pour bien longtemps encore. Mais nous sommes également décidés à en corriger les excès* », in Parti socialiste, *Un nouvel horizon. Projet socialiste pour la France*, Paris, Gallimard, 1992, p. 11.

<sup>905</sup> Seuls les deux élus communistes et l'unique élue des Verts s'étaient alors opposés à la privatisation de la régie lors du Conseil municipal du 10 mai 1991.

<sup>906</sup> Après une première vague de privatisations organisée par le gouvernement de J. Chirac lors de la première cohabitation (1986-1988), par exemple les privatisations de Saint-Gobain (1986) et de la Société générale (1987), une seconde vague correspond aux gouvernements successifs d'É. Balladur (1993-1995) et d'A. Juppé (1995-1997). Furent alors privatisées 21 entreprises pour un total de plus de 140 milliards de francs, parmi lesquelles le Crédit Local de France (1993), la BNP (1993), Rhône-Poulenc (1993), Elf-Aquitaine (1994), l'UAP (1994), la SEITA (1995), Bull (1995), Usinor-Sacilor (1995), BFCE (1995), Pechiney (1995), AGF (1996), la Compagnie Gale Maritime (1996). La troisième vague débute en 1997 avec la prise de fonction du gouvernement dit de « gauche plurielle » et conduit aux privatisations partielles de France Télécom (1997) et du CIC (1998), et aux privatisations totales de Thomson CSF et de Thomson Multimédia, d'Aérospatiale, du GAN et du CIC, de l'UIC (1998) de la CNP « assurances », d'Air France (1999), du Crédit Lyonnais (1999). Au total, elle atteindra un chiffre supérieur à 210 milliards de francs.

<sup>907</sup> Il s'agit des entreprises France Télécom, EDF-GDF, Air France, Aéroports de Paris, la SNCF, La Poste, les sociétés chargées de gérer les autoroutes françaises.

<sup>908</sup> Évoquons simplement ici le cas des très importantes réserves gazières présentes sur le territoire russe et l'utilisation directe qu'en fait le gouvernement de ce pays pour infléchir à son avantage les relations qu'il entretient avec ses homologues des autres pays qui dépendent de ses approvisionnements énergétiques. Sur la nature des enjeux géopolitiques internes soulevés par la distribution d'énergie en France, signalons notamment les travaux de G. Bouvier, « Enjeux géopolitiques autour de la distribution d'électricité en France », *Hérodote*, 2003, n° 110, 3<sup>e</sup> trimestre, p. 71-87.

un thème de la campagne électorale présidentielle de 2007. Mais pouvait-il en être autrement venant d'un parti fortement professionnalisé composé d'élus avant tout préoccupés par la sécurisation de leurs positions de pouvoir et désormais coupés de leurs bases militantes et plus encore populaires (Lefebvre et Sawicki, 2006) ? En écho à la désillusion vécue par certains membres de l'intersyndicale, les autres étaient déjà résignés et « sans aucune illusion », la (non-)réaction des instances dirigeantes du parti socialiste à leurs sollicitations illustre plus généralement le constat que dressaient les deux auteurs de « la société des socialistes » en 2005. « *Si on veut bien accepter la métaphore de la « représentation », il est permis d'écrire que le PS ne représente pas ou plus les catégories populaires aux trois sens du terme : il ne donne plus forme à ce groupe, il n'est plus à son image, il n'est plus à même de porter ni de défendre ses intérêts. En ce sens, si les « classes laborieuses » n'existent plus qu'entre guillemets dans la bouche des porte-parole du PS, ce n'est pas seulement parce qu'ils pensent que ce discours n'est pas efficace électoralement, mais parce que le désajustement entre ce qu'ils sont socialement et l'usage d'un idiomme de classe empêcherait probablement la magie sociale du discours d'opérer. En ce sens, la « prise de conscience » qui a suivi la défaite de 2002 a bien peu de chances d'être suivie d'effets tant les routines organisationnelles, les contraintes du calendrier électoral et les intérêts sociaux constituent des obstacles à une remise en cause des pratiques et des discours*<sup>909</sup> ».

Voilà autant d'éléments qui permettent de mieux comprendre pourquoi les élus socialistes approuveront finalement en juillet 2008 le principe de la séparation des activités de Gaz de Bordeaux et l'ouverture de son capital nécessaire à la création d'une filiale commerciale. Comme l'écrit le quotidien régional le jour du vote en Conseil municipal :

« Le choix [*de Gaz de Bordeaux*] s'est finalement porté sur le tandem formé par ENI et par Altagaz, dont le groupe italien contrôle plus du tiers du capital. ENI et sa société-sœur vont disposer de 34 % de Gaz de Bordeaux Énergie services, qui emploie près de 180 salariés contre 320 pour Regaz, en charge du réseau. Les nouveaux actionnaires devraient injecter quelque 17 millions d'euros sous forme d'augmentation de capital.

Rapportée à la taille globale d'ENI qui emploie 80 000 personnes à travers le monde, et qui extrait gaz et pétrole dans de nombreux pays, cette opération peut paraître anecdotique. Mais ENI, dont l'État italien est le premier actionnaire, ne dispose à ce jour que d'une position commerciale marginale sur le marché français. Ses ventes, additionnées à celles d'Altagaz, y représentent sensiblement moins que celles de Gaz de Bordeaux sur son seul territoire. En prenant pied en Gironde, le géant italien affirme ses ambitions hexagonales ». (*Sud-Ouest*, 15 juillet 2008).

En outre, et il convient de le souligner afin de ne pas isoler une décision mais davantage de mettre en évidence des continuités, le vote favorable des élus locaux du parti socialiste à la séparation juridique de l'entreprise est en accord avec le vote récent des élus de ce parti au niveau du Parlement européen. En effet, le 22 avril 2009, soit en pleine campagne pour les élections européennes, se déroulait à Strasbourg un vote qui portait sur l'adoption du « troisième paquet » de libéralisation du marché de l'électricité et du gaz visant à achever<sup>910</sup> le

---

<sup>909</sup> Lefebvre R., Sawicki F., « Le peuple vu par les socialistes », in Matonti F. (sous la dir. de), *La démobilisation électorale*, Paris, La Dispute, 2005, p. 95-96.

<sup>910</sup> « Libéralisation du marché de l'énergie : l'UE se rapproche de la ligne d'arrivée », *EurActiv.com* (consultable à l'adresse : <http://www.euractiv.com/fr/energie/liberalisation-march-nergie-ue-rapproche-ligne-arrive/article-181547#>). *EurActiv.com*, qui se présente comme le « principal portail Internet entièrement consacré aux affaires européennes », fut, avec *Enerzine.com*, site consacré à l'actualité dans le domaine de l'énergie, les deux seuls portails à communiquer l'information du vote du Parlement européen. Parmi l'ensemble de la presse écrite

processus de mise en concurrence et de « dé-intégration » des entreprises en imposant une séparation plus forte des activités de production, de fourniture (c'est-à-dire de commercialisation) et de transport. Le compromis finalement soumis au vote, qui n'impose plus une séparation patrimoniale totale et obligatoire entre les activités de production et celles de transport, sera approuvé par 187 eurodéputés du parti socialiste européen (PSE) sur les 217 que compte le groupe parlementaire. L'ensemble des députés français approuvera le texte à l'exception de deux qui ne prendront pas part au vote, deux qui s'abstiendront et deux qui voteront contre.

La distance constitutive entre les représentants de l'intersyndicale et les décideurs politiques interpellés, notamment socialistes, est donc une raison essentielle de l'échec de la mobilisation intersyndicale quant à sa finalité première et organique, c'est-à-dire l'arrêt du processus de mise en concurrence de l'ensemble des entreprises du secteur énergétique qui impose la séparation de leurs activités. Plus précisément, son insuccès tient à l'hétérogénéité des intérêts et des motivations existant entre les personnes engagées et celles sollicitées au travers de cette mobilisation, hétérogénéité elle-même produite en même temps qu'explicable par une appartenance à des univers sociaux très différents et une possession de ressources d'action inégales, notamment en termes de capitaux scolaire, économique et social.

Mais c'est aussi parce qu'ils étaient conscients du fait qu'ils n'appartenaient pas « au même monde » que les représentants de l'intersyndicale avaient cherché, dans leurs démarches et leurs discours, à inclure les décideurs interpellés comme les « bénéficiaires » de leur propre action revendicative. En liant la qualité et la sécurité du service fourni par l'entreprise à son destin juridique et organisationnel, mais aussi à celui de ses agents, c'est l'ensemble de la collectivité, que les élus représentent mais dont ils sont également eux-mêmes membres, qui est présenté par l'action intersyndicale comme « bénéficiaire » d'un arrêt du processus de mise en concurrence.

À ce point, expliquer principalement cette action revendicative par son caractère à la fois corporatif et défensif nous paraît cependant manquer sa cible et ne pas voir la dimension proprement politique de cette entreprise. Car, en choisissant de livrer bataille au nom « de la défense des services publics », c'est aussi un choix politique de modèle de société qui est défendu contre la « légitimité libérale<sup>911</sup> » (Laufer et Paradeise, 1982) et la dilution dans le marché de toutes les formes organisationnelles de la société qu'elle porte avec elle.

---

française, le seul quotidien qui consacra un article au sujet le lendemain du vote fut le quotidien économique *La Tribune* sous la forme d'un « point de vue » : « Construisons les réseaux d'une nouvelle Europe de l'énergie ! » par D. Maillard, président du directoire de RTE (Réseau de Transport d'Électricité), *La Tribune*, 24 avril 2009 (consultable à l'adresse : <http://www.latribune.fr/opinions/20090423trib000369781/construisons-les-reseaux-dune-nouvelle-europe-de-lenergie-.html>).

<sup>911</sup> D. Courpasson explique l'expression forgée par R. Laufer et C. Paradeise de la manière suivante : « *il s'agit pour ces auteurs d'une externalisation des lieux et des sources de légitimation, et donc des principes de responsabilité des actions. Pour R. Laufer et C. Paradeise, le modèle libéral signifie que l'organisation est légitime à exercer librement le pouvoir dans la mesure où son pouvoir est en fait nul dans un contexte de concurrence pure et parfaite. C'est une légitimité appuyée sur le marché comme source, où l'organisation n'existe pas en tant que telle. La soumission de l'organisation à la sanction du marché renforce pourtant la légitimité des décisions gestionnaires prises en interne au nom du libéralisme* » in Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Puf, 2000, p. 188, cité par Denis J.-M., *op. cit.*, p. 315.

## *Sous la bannière de « la défense d'un service public local de qualité » : la dimension politique de la lutte*

Remarquer qu'il existe une disposition à la mobilisation d'autant plus importante que cette dernière est portée par des organisations syndicales exerçant leur activité de défense des intérêts catégoriels dans un univers professionnel relativement protégé n'est paradoxal qu'en apparence. Pour mieux le comprendre, il est possible de l'illustrer par l'opposition de deux logiques d'action « idéelles », ou « types », qui caractérisent deux catégories d'acteurs placés dans deux situations professionnelles distinctes. Considérons d'abord le cas d'acteurs estimant qu'ils n'ont pas « grand chose à perdre », tant les positions qu'ils occupent ne correspondent ni à leurs attentes ni à leurs capacités réelles (et/ou à l'idée qu'ils s'en font). Ces derniers seront tendanciellement plus poussés à ne pas se mobiliser, tellement le risque de perdre leurs emplois, mais aussi les moyens et capacités d'action qui leur sont associés, n'est pas perçu comme important, la possibilité de retrouver un emploi de la même « mauvaise » qualité étant chose facile. Il est alors possible d'opposer à cette « vision réaliste » une « vision » que nous qualifions de « pessimiste ». En effet, perdre un emploi occupé depuis longtemps, également associé à une bonne protection sociale, un collectif de travail soudé, des conditions de travail jugées satisfaisantes ne revêt pas la même signification pour les acteurs concernés. Même si le risque objectif de perte est moindre, le sentiment qui lui est associé, lui, sera beaucoup plus grand que dans le premier cas évoqué, et d'autant plus si les acteurs disposent de capacités d'expression collective et de ressources d'action pour protester. Pour synthétiser : à risque identique, à tomber de plus haut on a plus peur. Autrement dit, le degré de mécontentement s'explique par le fait que sont anticipées des situations futures défavorables et que les craintes qui leur sont associées sont reliées et comparées aux situations objectives actuelles.

S'il ne s'agit pas ici de nier ce ressort de l'action, il ne saurait être la seule explication. En effet, et c'est là chose importante, la loi du 10 février 2000 relative à « la modernisation et au développement du service public de l'électricité », a posé le principe de l'extension du statut du personnel des industries électriques et gazières aux « nouveaux entrants » sur le marché de l'énergie. Déjà étendu par un décret de 1949<sup>912</sup> à l'ensemble des entreprises non nationalisées (ENN) de production, de transport et de distribution exclues de la nationalisation (au nombre desquelles compte Gaz de Bordeaux), le statut allait désormais s'appliquer à l'ensemble des nouveaux opérateurs qui s'inscriraient dans le marché de l'énergie suite à son ouverture à la concurrence. Comme le précisait déjà le sénateur D. Leclerc au nom de la commission des Affaires sociales du Sénat en 2004 : « *aujourd'hui, le statut des gaziers et électriciens - et donc leur régime de retraite spécifique - s'applique, en dehors d'EDF et de GDF, à plus de cent quarante organismes de nature très diverse (établissements publics, sociétés anonymes, sociétés d'économie mixte, régies, sociétés d'intérêt collectif agricole d'électricité - SICAE -, etc.)*<sup>913</sup> ». Même s'il ne saurait être ici question d'aborder cette question en détail, il est cependant possible de relever que pareille stratégie d'extension du statut à l'ensemble des personnels des opérateurs intervenant dans la même branche d'activité peut aussi conduire à le faire disparaître à terme en le diluant tout en donnant l'image de le préserver. En effet, et nous l'avons déjà noté, le recours de plus en plus important à la sous-

---

<sup>912</sup> Il s'agit du décret n° 49-66 du 4 janvier 1949.

<sup>913</sup> Avis présenté par D. Leclerc, sénateur, au nom de la commission des Affaires sociales sur le projet de loi, adopté par l'assemblée nationale après déclaration d'urgence, relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières. Annexe au procès-verbal de la séance du 30 juin 2004 (consultable à l'adresse : <http://www.senat.fr/rap/a03-387/a03-3870.html>).

traitance et au travail intérimaire (et donc, à des salariés ne bénéficiant pas du statut du personnel des IEG) effectués par les opérateurs dits « historiques », a aussi comme objectif de mettre en compétition différentes catégories de travailleurs relevant de statuts salariaux inégaux. L'extension du statut aux nouveaux opérateurs « tiers » tient ainsi davantage d'une opération de communication permettant de donner l'apparence de satisfaire aux exigences de la fédération Mines et Énergie de la CGT. En effet, cette dernière pose comme préalable à l'ouverture de toute discussion sur l'avenir des organisations de la branche, le maintien du statut pour le personnel existant, tout en revendiquant aussi son extension à l'ensemble des personnels des autres opérateurs, sous-traitants et agences d'intérim compris. En outre, les nouveaux opérateurs sont en réalité en nombre très restreint, le marché de l'énergie restant de l'avis de tous les analystes très concentré même depuis son ouverture, mais surtout, leurs personnels statutaires très limités, leurs organisations s'apparentant bien souvent à des « coquilles vides » recourant massivement à la sous-traitance.

Ces précisions faites, il convient d'accorder toute leur importance à la nature même des revendications formulées par l'intersyndicale, faute de tomber dans l'un des « pièges à sociologues », pourrait-on dire, que pointait B. Lahire lorsqu'il leur rappelait qu'« à trop se demander d'où l'autre "parle", on finit par ne plus entendre ce qu'il dit<sup>914</sup> ». En excluant la revendication d'une prime (qui s'explique avant tout par une situation de « blocage » entre représentants du personnel et direction à propos de la renégociation de l'accord d'intéressement), l'action entreprise par l'intersyndicale se base avant tout sur la conviction partagée par ses différentes composantes de la dangerosité, voire de la létalité pour l'entreprise, du processus de déréglementation à l'œuvre dans le marché de l'énergie qui conduit notamment à la séparation des activités. Davantage que la recherche d'un profit ou d'un bénéfice corporatiste immédiat, la lutte menée par l'intersyndicale vise d'abord à (re-)créer les conditions qui permettront à son entreprise d'être pérenne sur les moyens et longs termes, « *le seul périmètre de pertinence économique de Gaz de Bordeaux étant son caractère "intégré"* ». Au vu des comptes séparés de l'entreprise, comme nous l'avons déjà évoqué<sup>915</sup>, la perspective d'une séparation à la fois juridique et « *managériale*<sup>916</sup> » de ces deux activités paraît un non-sens économique du point de vue même des critères gestionnaires qui sont censés la guider pour le bénéfice affiché du client final. Alors que l'heure est à la réduction des coûts et à la recherche de marges bénéficiaires, séparer les activités supposerait notamment de dédoubler des activités et des personnels qui étaient auparavant mutualisés dans le cadre des « services support », ce qui pourrait alors n'aboutir qu'à alourdir encore davantage les « charges » pesant sur chaque entité, et donc augmenter les prix pratiqués « en bout de chaîne ». Loin de n'être qu'une vue sortie de l'esprit des seuls représentants du personnel, cette analyse, et les craintes qui y sont associées en termes de survie économique pour l'entreprise et de bénéfice réel pour le consommateur final, sont également partagées par certains cadres dirigeants. Et parmi ceux-ci, notamment celui qui allait être peu de temps après nommé à la tête de la filiale commerciale du futur « groupe » Gaz de Bordeaux.

<sup>914</sup> Lahire B., *L'esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2005, p. 131.

<sup>915</sup> Année après année, l'entité « distributeur » présente un solde très excédentaire au contraire de l'entité « commercialisateur » pour laquelle le solde est très déficitaire. Pour rappel, lors de l'exercice 2004-2005, le GRD (le « distributeur ») avait en effet un résultat positif de (+) 34,644 millions d'euros, tandis que le fournisseur (le « commercialisateur ») avait un résultat négatif de (-) 28,067 millions d'euros. L'exercice suivant, les résultats étaient respectivement + 25,481 millions d'euros et - 21,656 millions d'euros (source : *Point d'étape économique sur la séparation juridique*, document transmis par la Direction Générale aux organisations syndicales de l'entreprise en vue du Comité Mixte à la Production (CMP) du 20 mars 2007).

<sup>916</sup> Aux termes mêmes de la loi dite de « modernisation » et de « développement du service public de l'électricité » du 10 février 2004.

*« Je ne suis pas certain que pour une entreprise comme Gaz de Bordeaux, cette obligation qui est faite de séparer deux activités bénéficie au développement de la concurrence et donc au consommateur final. Je pense qu'il y avait les moyens de faire en sorte d'arriver à des résultats similaires tout en ayant une démarche plus cohérente »* (M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

Ce responsable va même jusqu'à parler d'« hérésie » pour décrire les conséquences prévisibles et contraires à leurs motifs affichés des nouvelles réglementations dans le cas de Gaz de Bordeaux

*« Il ne faut pas se leurrer ! Quand l'ouverture du marché est décidée par une instance européenne qui, peut-être, ne sait même pas où est Bordeaux ! Quand on voit les problèmes auxquels se trouve confronté Gaz de Bordeaux dans sa démarche de séparation juridique de ses activités et qu'à côté, on parle quand même d'alliance entre Gaz de France, entre Suez, entre tous les grands groupes ! J'ai le sentiment que quelque part, il y a une disproportion des problèmes. Qu'on marche un petit peu sur la tête. L'ouverture du marché, pour moi, effectivement, la finalité du marché, pour moi, c'est un meilleur service ou un meilleur prix pour le client final.*

*On est dans du dogmatisme, on est dans la théorie ! Parce que ceux-là mêmes qui posent ces principes ne vont pas vérifier qu'à la base, il y avait une réelle possibilité de concurrence par le Gaz de Bordeaux pour le Sud-Ouest, puisque c'est le secteur que l'on peut connaître. Donc aujourd'hui, c'est une hérésie de vouloir calquer un modèle qui est très général sur des situations spécifiques »* (M. E., secrétaire général, aujourd'hui directeur général de la filiale « Gaz de Bordeaux »).

Force est donc de constater que certains membres de la direction partagent avec les représentants du personnel la même analyse des évolutions auxquelles est soumise l'entreprise. Alors que de cette conjonction d'intérêts aurait pu naître une action commune qui aurait eu vraisemblablement un retentissement, et peut-être même un succès différents, chacun de ses deux acteurs collectifs va alors défendre séparément les intérêts respectifs qu'ils représentent en adoptant une stratégie distincte. À la faveur de l'arrivée d'un nouveau Directeur général, la direction va alors mener une action « de l'ombre » en cherchant notamment à influencer son actionnaire majoritaire, à fédérer ses homologues des autres ENN pour tenter d'adopter une plateforme de revendication commune, à faire du *lobbying* auprès d'élus parlementaires, mais aussi directement auprès des représentants de la commission européenne qu'elle rencontre à Bruxelles ou à plaider pour un assouplissement des contraintes réglementaires à la commission de régulation de l'énergie<sup>917</sup> (CRE). Mais encore en misant sur la sphère d'influence personnelle du Maire de Bordeaux, notamment suite à la nomination de ce dernier dans le premier gouvernement de F. Fillon au poste de ministre de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables<sup>918</sup> (MEDAD) qui avait également en charge

---

<sup>917</sup> Ayant le statut d'autorité administrative indépendante, la CRE, comme le précise son site Internet, « est garante du droit d'accès aux réseaux publics d'électricité et aux réseaux et installations de gaz naturel ; veille au bon fonctionnement et au développement des réseaux et infrastructures d'électricité et de gaz naturel liquéfié ; est garante de l'indépendance des gestionnaires de réseaux » (consultable à l'adresse : <http://www.cre.fr/fr/presentation/missions>). Précisons encore que cette autorité de régulation est présidée depuis 2006 par P. de Ladoucette, proche collaborateur d'A. Madelin dont il fut le directeur adjoint de cabinet lorsque ce dernier occupait les fonctions de « ministre des entreprises et du développement économique » en 1993-1994, avant de devenir Président Directeur Général (PDG) de la Société nationale d'électricité et de thermique (SNET) entre 1996 et 2000 et de Charbonnages de France (1996-2006). (Pour plus de détails sur les neuf membres nommés qui composent la commission : [http://www.cre.fr/fr/presentation/organisation/la\\_commission#a9](http://www.cre.fr/fr/presentation/organisation/la_commission#a9)).

<sup>918</sup> Le nom de ce « super ministère », comme il fut souvent surnommé, a cependant changé plusieurs fois. Il fut successivement appelé ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables (MEDAD),

la partie consacrée à l'énergie, précédemment rattachée au ministère de l'industrie<sup>919</sup>. Nous y reviendrons plus loin en abordant le rôle et les logiques d'action poursuivies par l'actionnaire majoritaire de la société.

De leur côté, et comme nous venons de le voir, les représentants du personnel se sont regroupés en intersyndicale et ont principalement mené des actions délibérément « visibles » de sensibilisation « du public » et d'interpellation des décideurs politiques. Mais non pas en recourant à des arguments essentiellement techniques, comme le feront les représentants de la « nouvelle » direction, mais en cherchant à être à la source d'une autre régulation que celle que promeuvent les institutions européennes et leurs relais nationaux. Ils vont alors utiliser l'ensemble des « arènes institutionnalisées » (média, tribunaux, élections, Parlement, etc.) (Denis, 2003) sur lesquelles s'appuient également de manière privilégiée les nouvelles formes de mobilisation sociale afin d'arriver à leurs fins, pour opposer aux évolutions contemporaines des règles s'inscrivant dans la continuité de celles qui avaient été imaginées par les « pères fondateurs » de la nationalisation du gaz et de l'électricité au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Plus encore, ils vont le faire en développant leur argumentation autour de la thématique de la conquête et de la défense de droits, sur le mode des mobilisations sociales contemporaines qui revendiquent de plus en plus la « reconnaissance » publique de groupes ou de personnes qui doivent pouvoir accéder à des droits qui leur seraient déniés. À ce titre, la banderole qui ornait l'entrée du bâtiment où avait lieu la réunion publique du 7 décembre arborait un slogan que reprenaient régulièrement les représentants de l'intersyndicale et qu'il convient de prendre au pied de la lettre : « *l'énergie, un droit pour tous !* »

En outre, de la même façon que ces nouvelles « associations autonomes » que décrit J. Ion s'attachent à construire un « cadre d'injustice » leur permettant de requérir juridiquement (Denis, 2005), l'intersyndicale ne manquait jamais, notamment en convoquant les expériences malheureuses de libéralisation du secteur énergétique qui avaient déjà eu lieu dans le monde anglo-saxon<sup>920</sup>, de construire une représentation de la réalité appelant une intervention régulatrice et de contrôle des pouvoirs publics *en amont* qui avait précisément fait défaut dans les cas évoqués. Tel était d'ailleurs le sens essentiel véhiculé par le film documentaire projeté le 7 décembre qui présentait notamment le cas de la Californie au travers de ce qui est connu comme étant « l'affaire Enron ». Pour rappel, au cours des années 2000 et 2001, les producteurs californiens d'électricité s'étaient entendus pour organiser une pénurie artificielle d'électricité afin de faire grimper les prix. Ils y étaient alors notamment parvenus en mettant en réparation plusieurs centrales, en congestionnant le réseau de lignes de transport à haute tension, ou encore en exportant l'électricité produite vers les États voisins. Alors que se multipliaient les coupures (les « *black-out* »), et que les cours de l'électricité venant à manquer atteignaient des sommets, les pouvoirs publics furent d'abord contraints d'intervenir directement en fixant les prix du marché de gros avant de s'endetter pour éviter la faillite des

---

puis ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (MEEDDAT), enfin, depuis le remaniement ministériel du 23 juin 2009, ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM).

<sup>919</sup> Fonction qu'il n'occupera qu'un mois, du 18 mai 2007, lendemain de la victoire de N. Sarkozy aux élections présidentielles, au 18 juin 2007, lendemain de la démission collective du premier gouvernement de F. Fillon suite au second tour des élections législatives. Battu la veille dans la deuxième circonscription de la Gironde, A. Juppé perd son poste ministériel conformément aux volontés énoncées par le Président de la République peu de temps avant les élections législatives.

<sup>920</sup> Outre les exemples du Canada, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande (mais aussi le Brésil), l'exemple le plus (tristement) célèbre reste celui de la Californie.

compagnies de distribution. À la suite de cet épisode qui aura coûté 30 milliards de dollars à la communauté californienne, la compagnie « Enron » s'était effondrée après avoir joué le rôle du courtier détenant la petite quantité d'électricité nécessaire à l'équilibre de tout le système, mais refusant de la vendre tant que son prix n'avait pas atteint le niveau qu'elle exigeait.

La mise en avant de telles expériences, présentées comme la conséquence directe des nouvelles réglementations imposant la mise en concurrence, donne alors sa pleine dimension au discours revendicatif porté par l'intersyndicale et éclaire le sens de la lutte qu'elle a menée en la plaçant d'emblée sous le sceau de « *la défense d'un service public local de qualité* ». Ce thème revendicatif fédérateur et partagé par l'ensemble des composantes de l'intersyndicale possède en effet, comme chez les militants de SUD-PTT qu'a étudiés J.-M. Denis (2003), un caractère polymorphe. Il est tout d'abord l'expression d'une opinion politique exprimant une préférence pour le caractère public du statut juridique, ou à défaut, de l'actionnaire majoritaire comme dans le cas de Gaz de Bordeaux, des entreprises assurant une « mission de service public ». Ensuite, il renvoie à un modèle de société et joue le rôle d'un référent tant social que moral. En ce sens, et précisément parce que l'accès à l'énergie doit être universel et égal pour tous (« *l'énergie, un droit pour tous* »), il n'est que l'une des facettes d'un ensemble de droits économiques et sociaux qui doit être rattaché à chaque personne, identifié comme le seul moyen efficace de lutte contre les inégalités (tel était d'ailleurs le sens de l'invitation et de l'intervention de J. Cotta lors de la réunion du 7 décembre).

Aux yeux des composantes de l'intersyndicale, les services publics deviennent ainsi les garants d'une norme : celle de l'intérêt général. D'où également leur attachement, outre au principe d'égalité de traitement des usagers, à celui qui lui est lié de péréquation tarifaire au niveau spatial et qui s'inscrit pleinement dans une logique d'aménagement du territoire. Comme le précise J.-M. Denis : « *Cela explique la violence de la critique portée par [l'intersyndicale] contre la « politique libérale actuelle ». Celle-ci est condamnée parce qu'elle consacre la primauté des intérêts privés sur l'intérêt général et ce faisant favorise la montée des inégalités, mais aussi parce qu'elle est littéralement perçue comme une « déréglementation », c'est-à-dire comme une atteinte à la norme voire comme un processus anémique*<sup>921</sup> ». Enfin, parce qu'il est porteur d'un modèle de société dont le programme du Conseil national de la résistance<sup>922</sup> (CNR) en a sûrement donné la meilleure formalisation, le thème revendicatif de la défense des services publics va orienter pratiques et discours des représentants syndicaux qui ne vont pas hésiter à multiplier les terrains de leurs interventions. En ce sens, les représentants de l'intersyndicale en font un principe de justice d'une « cité » harmonieuse et inscrivent leurs actions dans une « épreuve de grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991).

---

<sup>921</sup> Denis J.-M., « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *op. cit.*, p. 319.

<sup>922</sup> Il fut adopté dans la clandestinité le 15 mars 1944 et est par ailleurs intégralement consultable à l'adresse : [http://fr.wikisource.org/wiki/Programme\\_du\\_Conseil\\_national\\_de\\_la\\_R%C3%A9sistance](http://fr.wikisource.org/wiki/Programme_du_Conseil_national_de_la_R%C3%A9sistance). En outre, il est de ce point de vue significatif qu'un groupe de cadres d'EDF et de GDF opposés à ce qu'ils appellent leur « privatisation-spoliation » aient publié un texte sous le pseudonyme collectif de « Jean-Marcel Moulin ». En forme de clin d'œil, ce nom est en effet une contraction de Marcel Paul, ministre communiste du Général de Gaulle à l'origine de la nationalisation des industries électriques et gazières en 1946, et de Jean Moulin, Président du Conseil national de la Résistance dont le *Programme*, adopté en mars 1944, réclame notamment le « *retour à la nation de tous les grands moyens de production monopolisée, fruits du travail commun, des sources d'énergie, des richesses du sous-sol, des compagnies d'assurance et des grandes banques* ». Voir notamment à ce propos : Jean-Marcel Moulin (coll.), *EDF-GDF : non à la privatisation-spoliation. Projet pour une refondation du service public*, Paris, Éd. Syllepse, 2004.



Il devient alors possible de comprendre comment la référence à ce principe fondateur va leur permettre de transformer une action défendant des intérêts catégoriels en une revendication en faveur de droits à prétention universelle. Par un raisonnement syllogistique assez simple (mais sous-entendu), les représentants de l'intersyndicale vont arriver à affirmer une identité d'intérêts entre la communauté « des gaziers » et la « grande communauté » de la société : les services publics étant porteurs d'universel et les intérêts des agents qui les font vivre quotidiennement recoupant ceux du service public, les intérêts des agents du service public deviennent universels à leur tour. En ce sens, soutenir les revendications de l'intersyndicale n'est donc jamais que défendre les intérêts de l'ensemble de la collectivité. En outre, non seulement l'intersyndicale cherche à convaincre les décideurs, mais aussi « le public » à travers ses actions à visées informatives, de la justesse de ses analyses et de ses préconisations, mais soutient plus encore qu'il est dans leur intérêt propre qu'ils en fassent ainsi.

Au final, comme dans le cas des syndicalistes de SUD-PTT dont J.-M. Denis a analysé les stratégies de recours au droit, l'intersyndicale a ambitionné de « *prendre part au jeu sur les règles afin de s'opposer aux processus contemporains de déréglementation, en étant (ou plutôt en cherchant à être) à la source de nouvelles régulations. Ces règles, dont il est ici question, ne sont pas exclusivement instrumentales. Elles possèdent une dimension éthico-politique ; elles sont à la fois une référence (morale), un modèle de pratique et une « disposition à agir » (Reynaud, 1993)<sup>923</sup> ».*

### 3. La stratégie de la Ville de Bordeaux : une interrogation pour les agents de Gaz de Bordeaux

La séparation effective des activités de l'entreprise en octobre 2008 fut précédée d'une période de grande incertitude pour l'ensemble du personnel. Au cours de celle-ci, les actions revendicatives engagées sous la bannière intersyndicale et visant à maintenir l'entreprise « intégrée » permirent de déterminer les enjeux en présence et de mettre en évidence les stratégies poursuivies par l'ensemble des acteurs individuels et collectifs qui y prirent directement et indirectement part.

Les organisations syndicales parvenaient notamment ainsi à maintenir un haut degré de mobilisation chez les agents et à leur montrer « *qu'ils ne restaient pas les bras croisés* ». En ce sens, elles parvenaient également à peser sur le rapport de force interne tout en expérimentant « qui sont nos amis et qui sont nos ennemis ». Plus généralement, et comme le remarquait J.-D. Reynaud qui voyait dans les conflits davantage que des affrontements et des moyens d'obtenir satisfaction à des revendications, les organisations syndicales cherchaient à légitimer leurs revendications et à conforter leurs positions (Reynaud, 1973). À leurs yeux, ainsi que plus généralement à ceux des agents de l'entreprise, cette période transitoire, mais aussi « charnière », joua également un rôle de révélateur des logiques d'action et des intérêts poursuivis par la direction et les actionnaires. En ce sens, elle fut un moment privilégié permettant de mieux saisir derrière le vernis communicationnel, la réalité des liens unissant l'un des fleurons de l'économie girondine à son actionnaire majoritaire, la Ville de Bordeaux. Car autant les organisations syndicales, et en particulier l'organisation majoritaire, ne voulaient « pas perdre la face » au cours de ces transformations dont elles pouvaient au mieux espérer en ralentir le rythme, autant l'actionnaire majoritaire semblait avant tout poursuivre

---

<sup>923</sup> Denis J.-M., « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *op. cit.*, p. 317.

l'objectif que ces évolutions organisationnelles se déroulent entourées du « moins de bruit (médiatique) possible ». Préoccupés par des critères gestionnaires de rentabilité à l'image des autres membres du « tour du table », les représentants de la Ville de Bordeaux cherchaient notamment ainsi à éviter ce que la psychologie sociale nomme des phénomènes de « dissonance cognitive », c'est-à-dire des écarts excessifs entre l'image affichée et la réalité interne (Ray, 2005).

Malgré des demandes répétées de notre part, et comme nous l'avons déjà évoqué, nous n'avons pas eu directement accès aux « hautes sphères » de décision, comme les appellent les agents de GDB. En effet, alors que nous avons pu accompagner la délégation des représentants CGT lorsqu'elle obtint un premier entretien avec les représentants du Maire de Bordeaux en septembre 2005, nous n'avons pas obtenu le droit d'assister à la première rencontre des représentants de l'intersyndicale avec le Maire en janvier 2006 (ainsi qu'aux suivantes et malgré une demande motivée de notre part)<sup>924</sup>. En outre, alors que nous avons systématiquement assisté aux séances (publiques) du Conseil municipal<sup>925</sup> lors desquelles la situation de GDB était évoquée, nous n'avons pu assister aux « commissions » préparatoires qui élaboraient les décisions que le Conseil municipal ne faisait qu'ensuite avaliser à la faveur de son fonctionnement majoritaire. De même, alors que nous avons pu partager le quotidien de ceux qui élaboraient les décisions concernant GDB, nous n'avons jamais pu assister directement à ses véritables instances de décision, le Conseil d'administration et surtout les « groupes de travail » qui en étaient issus et qui préparaient véritablement chacun de ses arbitrages. Autant il était impossible de ne pas évoquer le rôle déterminant de l'actionnaire majoritaire dès lors que nous envisagions la question du changement à GDB, autant mener une étude approfondie des mécanismes de prise de décision « depuis l'intérieur » de la Mairie de Bordeaux s'est donc avérée pour nous impossible. Nous nous appuyons donc ici sur l'ensemble de nos observations et sur le matériau issu des entretiens que nous avons réalisés, notamment avec le « benjamin du Conseil municipal » de Bordeaux. Cette partie aborde donc avant tout des logiques de pouvoir et de prises de décision, qui ne se donnent pas facilement à voir, du point de vue des acteurs de l'entreprise.

### ***Entre « prédation » et « attermolements » : une gestion « à la petite semaine »***

Alors que le changement de statut juridique devait permettre à l'entreprise de se développer et de se diversifier à partir de 1991, notamment grâce à l'apport de nouveaux capitaux ainsi qu'au rayonnement et à la puissance économique des nouveaux actionnaires, force est de constater qu'il n'en a rien été. Le secrétaire général de l'entreprise (et futur Directeur général de la filiale commerciale) revient ainsi sur le rôle que jouèrent les différents « partenaires » du « tour de table » depuis 1991 à l'exception de la Ville de Bordeaux.

*« Il est vrai qu'on aurait pu penser que les actionnaires non collectivités locales... Parce qu'à l'époque, on avait Gaz de France, et on ne peut pas dire que Gaz de France était un actionnaire public ! On avait également Elf-Total qui est devenu Total, qui n'était pas forcément privé au sens où on pouvait l'entendre. Je ne suis pas certain que ces actionnaires ont véritablement joué le rôle qu'ils s'étaient engagés à tenir au départ, c'est-à-dire à développer une synergie profitable au développement de Gaz de Bordeaux. En termes de distribution, je ne suis pas*

<sup>924</sup> Nous reproduisons en annexe la lettre de refus que le Directeur de Cabinet du Député-Maire de Bordeaux nous fit parvenir suite à notre sollicitation par courrier. Se reporter à l'annexe X, p. 623.

<sup>925</sup> Les délibérations du Conseil municipal n'étaient alors pas accessibles par Internet *via* le site de la Mairie de Bordeaux. Il était néanmoins possible de les consulter sur le *blog* du conseiller municipal M. Rouveyre.

*certain que le contrat de fourniture de gaz qu'on avait avec cette société [Total] ait été particulièrement favorable à Gaz de Bordeaux en terme de tarif. Pour ce qui est de Gaz de France, le partenariat, du moins la synergie partenariale qui avait été évoquée, avait été complété par une convention passée avec cette entreprise. Je pense qu'au-delà de la redevance versée annuellement par le Gaz de Bordeaux, ce serait difficile d'équilibrer en termes de prestations, de retour pour Gaz de Bordeaux...*

*Donc moi, je ne suis pas convaincu que les actionnaires aient contribué réellement au développement de Gaz de Bordeaux ! Parce que ce sont quand même les actionnaires qui, au travers de leur participation au conseil d'administration, déterminent la stratégie de l'entreprise. D'autre part, de par la dimension de ces mêmes actionnaires qui avaient un statut national voire international, on aurait pu penser qu'ils auraient associé Gaz de Bordeaux à certains projets ou qu'ils auraient donné les moyens de porter ces projets, qu'ils se seraient impliqués davantage, ce qui n'a jamais été vraiment le cas. Ça leur permettait à travers leur participation à Gaz de Bordeaux, d'avoir une vue un petit peu précise sur ce qu'était la distribution gazière en France. À l'époque, en 91, on parlait de l'évolution de ce secteur, je pense qu'il y avait aussi un retour d'expérience qui pouvait être attendu par ces actionnaires. Effectivement je pense que Gaz de Bordeaux est quand même en bonne santé financière aujourd'hui. Est-ce que ce sont les actionnaires qui ont contribué à cette bonne santé financière ? Je ne me hasarderai pas à aller jusque-là... Par contre, certes, ils ont profité de la bonne santé financière de Gaz de Bordeaux ! » (M. E., secrétaire général et futur directeur général de la filiale commerciale).*

L'analyse de ce cadre dirigeant, qui fut dès la création de la SEM la « cheville ouvrière » de l'entreprise, fait écho à celle du directeur administratif et financier, en poste depuis le changement de statut juridique de l'entreprise et l'arrivée de son ancien employeur<sup>926</sup> dans le capital social de la nouvelle société qui se créait alors. Ce responsable estime même que la Ville de Bordeaux, en qualité d'actionnaire majoritaire, s'est toujours comportée comme les autres actionnaires. En ce sens, la nature majoritairement publique du capital de l'entreprise n'aurait rien changé.

*« Dans le passé, la Mairie n'a joué aucun rôle. Elle ne s'est jamais immiscée dans la gestion, je veux dire. Elle a toujours été là via le Président. Mais le Président a toujours été largement influencé par son Directeur général. Il semblerait qu'actuellement, il souhaiterait reprendre un peu la main... Elle [la Mairie] a été comme les autres actionnaires, je dirais qu'un actionnaire, un prédateur. Ils n'ont jamais, en quinze ans, alors qu'on les paie pour ça à travers la convention de concession, déclenché le moindre audit ! Ils ne sont jamais venus voir ce qu'il se passait ! » (L. P., directeur administratif et financier)*

La particularité des liens entre l'entreprise et son actionnaire majoritaire tient cependant à l'entremêlement d'intérêts de nature différente, à la fois économiques, mais aussi politiques et personnels. C'est ainsi que la Ville peut attendre de Gaz de Bordeaux des ressources financières par le versement annuel de dividendes, mais aussi utiliser le pouvoir de contrôle qu'elle détient sur la société pour fixer les tarifs du gaz en fonction de critères électoraux ou pour « sponsoriser » telle manifestation culturelle qu'elle organise. Elle peut encore offrir à ses fidèles ou à quelques disgraciés et battus lors de compétitions électorales une « porte de sortie », lorsqu'il ne s'agit pas d'un « placard », en les faisant embaucher par

---

<sup>926</sup> Il s'agissait de l'entreprise Esys-Montenay qui détenait 16% du capital social de l'entreprise au moment de sa constitution et qui, en s'associant avec la Compagnie générale de chauffe, fondera la société Dalkia en 1998, filiale de Véolia Environnement et d'Électricité de France (EDF).

l'entreprise<sup>927</sup>. L'expression que les acteurs utilisent communément pour évoquer la nature des liens entre Gaz de Bordeaux et la Ville de Bordeaux est celle qui qualifie l'entreprise de « *vache à lait* » de la seconde.

« - *J'ai constaté que Gaz de Bordeaux était très souvent partenaire de manifestations culturelles ou autres, organisées par la Mairie de Bordeaux. Pourquoi ?*

- *Je n'en sais rien... Je ne sais pas te dire. Je te pose la question : est-ce que c'est la Mairie qui demande à sa vache à lait de fournir un peu plus de lait ? C'est une première solution. Est-ce que c'est le DG qui souhaite faire plaisir à son Président et à son Maire ? Est-ce que ça répond à une réelle finalité de communication ? Ce que l'on peut éventuellement envisager, mais je l'ai bien mis en dernier... Je ne sais pas te répondre. Je ne suis pas petite souris !* » (L. P., directeur administratif et financier)

Le contrôle de la société par la Ville de Bordeaux apparaît quasi-total. En qualité d'actionnaire majoritaire, c'est en effet elle qui préside aux destinées de l'entreprise élaborées en conseil d'administration.

« *Il est vrai qu'aujourd'hui, l'actionnaire majoritaire, c'est quand même lui qui a le pouvoir de décision. Dans la mesure où le président du conseil représente cet actionnaire, c'est lui qui a le pouvoir de décision. Cela n'exclut pas que, lors d'un conseil d'administration, par contre, puissent être affichées ou débattues des positions qui pourraient être différentes, même si, quelque part, cette notion de majorité entraîne une décision qui, après, devient collégiale* » (M. E., secrétaire général et futur directeur général de la filiale commerciale).

Voilà pourquoi l'intersyndicale s'est tournée vers la Mairie après avoir demandé en interne et sans succès auprès de la direction à prendre connaissance des projets d'organisation censés répondre aux nouvelles dispositions réglementaires qui imposaient une séparation des activités de distribution et de commercialisation. Mais en le sollicitant directement, l'intersyndicale allait mettre à jour les logiques d'action de l'actionnaire majoritaire. Et même si, de l'avis de nombreux agents, il n'est pas dans sa « *vocation*<sup>928</sup> » de « *diriger*<sup>929</sup> », voire de « *rester* », dans une société telle que Gaz de Bordeaux, la Ville va néanmoins apparaître à leurs yeux sans stratégie établie ni claire et mue par des intérêts de (très) court terme. À tel point que certains cadres n'hésitent pas à qualifier son mode d'administration de « *gestion à la petite semaine* ». La responsable de la section syndicale CFDT nous livre ici un condensé de la perception que partage l'ensemble des agents de l'entreprise à la veille de l'ouverture du marché de l'énergie.

« *Je pense que l'entreprise d'aujourd'hui avance au jour le jour et qu'elle ne sait pas trop où elle va. La seule chose, c'est la gestion, les coûts, faire les obligations comme la fonte grise, investir pour ça parce que c'est obligatoire, mais qu'elle navigue à vue ! Tu n'as pas l'impression que c'est une entreprise qui va rester pérenne parce qu'elle ne cherche pas à développer quoi que ce soit. Pour moi, une direction qui ne mise pas sur du développement ou sur d'autres produits, elle stagne. À court terme, je mettrai des inquiétudes sur le commercialisateur parce que c'est quelque chose de déficitaire. Mais je ne pense pas que les actionnaires ou la direction se prennent la tête avec ça !* » (G. M., responsable syndical CFDT)

<sup>927</sup> Se reporter notamment à l'annexe XI, p. 630.

<sup>928</sup> « *Je suis persuadé qu'ils [la Mairie] n'ont pas vocation, qu'ils ne souhaitent pas forcément rester dans une entreprise de nature et à visée commerciale, du moins, dans leur tête... Mais à mon avis, ils ne peuvent pas avant plusieurs années, vu la loi de 46* » (entretien avec L. P., directeur administratif et financier).

<sup>929</sup> « *Je dirais que ce n'est pas le rôle d'un actionnaire majoritaire de diriger une entreprise, encore moins lorsque cet actionnaire majoritaire est une collectivité locale* » (entretien avec M. E., secrétaire général et futur directeur général de la filiale commerciale).

Des indices de la distanciation qu'entretient l'actionnaire majoritaire vis-à-vis de Gaz de Bordeaux, mais qui alimentent aussi, en miroir, une méfiance de principe des agents vis-à-vis des décideurs en général, se logent non seulement dans le temps particulièrement long qu'il aura fallu à la Ville pour trouver un remplaçant à G. M.-J.<sup>930</sup> mais aussi dans le profil du nouveau Directeur général nommé par l'actionnaire majoritaire. Pour le futur directeur général de la filiale, c'est avant tout en raison de la décrédibilisation dont souffrent les représentants du personnel aux yeux des décideurs locaux que ces derniers auraient tardé à prendre la décision de remplacer le Directeur général. Ce qui n'empêche cependant pas de percevoir dans ses propos la dénonciation d'un certain cynisme de gouvernement.

« *Peut-être parce que malgré tout, Gaz de Bordeaux affichait de bons résultats. Et comme ces faits qui étaient dénoncés l'étaient essentiellement par les représentants du personnel, on peut estimer qu'on était dans un schéma où les représentants du personnel ont toujours eu tendance à décrier la direction générale, et donc, pour quelqu'un qui voit de l'extérieur et qui, en même temps, constate de bons résultats, ce n'est pas forcément des propos qu'on aurait tendance à écouter...* » (M. E., secrétaire général et futur directeur général de la filiale commerciale)

Plus vraisemblablement, et de l'avis d'une grande majorité d'agents, d'« *homme de la situation à un moment donné qui avait su transformer la régie en SEM, mais aussi les mentalités des gens* », l'ancien Directeur général semble être parvenu à rester aussi longtemps « *à sa place grâce au jeu du : "je te tiens, tu me tiens par la barbichette"*<sup>931</sup> ». Sur le second point, celui qui fut nommé en remplacement de G. M.-J. est un proche<sup>932</sup> d'A. Juppé. Haut fonctionnaire passé par des postes à responsabilité dans des milieux professionnels aussi bien privés (banque) que public (Communauté urbaine de Bordeaux), le nouveau Directeur général est âgé de 62 ans au moment où il prend ses fonctions à Gaz de Bordeaux en janvier 2007. Il appartient donc à la même génération que l'ancien Directeur général, parti à l'âge de 63 ans après avoir été recruté « *via un ami*<sup>933</sup> » en 1989.

Moins de six mois avant l'ouverture totale du marché du gaz et compte tenu, tant des déclarations d'attachement à l'entreprise en provenance de la Mairie que de l'état particulièrement « *tendu* » et « *houleux* » du climat social interne, ce choix donna lieu à deux types d'interprétation dominante chez les agents, tous deux cependant de tonalité pessimiste. Bien que tous s'accordassent à dire que « *ça ne pouvait pas être pire qu'avant* », l'âge du nouveau responsable laissait craindre pour certains qu'il ait été choisi pour réformer radicalement et rapidement les structures de l'entreprise à la faveur de la « *fenêtre de tir* » qui s'ouvrait avec l'imposition de nouvelles réglementations. Pour d'autres, le regret que le poste de Directeur général de Gaz de Bordeaux soit avant tout une récompense matérielle<sup>934</sup> et

---

<sup>930</sup> L'ancien DG sera condamné pour « abus de biens sociaux » par le tribunal correctionnel de Bordeaux à deux ans de prison avec sursis et à une peine d'amende de 10 000 euros le 2 avril 2009. Comme le rapporte *Sud-Ouest* dans son édition du lendemain, le tribunal a reproché à l'ancien Directeur général d'« *avoir fait de mauvaise foi des biens ou du crédit de la société Gaz de Bordeaux, un usage qu'il savait contraire à l'intérêt de celle-ci à des fins personnelles* », « [G. M.-J.], condamné, fait appel », *Sud-Ouest*, 3 avril 2009.

<sup>931</sup> Entretien avec R. M., cadre commercial et responsable syndical CFE-CGC.

<sup>932</sup> Voir par exemple « Bordeaux : le système Juppé », *L'express*, 12 avril 2007.

<sup>933</sup> « Avec [G. M.-J.], le gaz banquait dur », *op. cit.*. « *L'ami* » qu'évoque l'ancien Directeur général n'est autre qu'A. Burgos, ancien directeur de cabinet à la Région Aquitaine et du Maire de Bordeaux J. Chaban-Delmas, dont le fils fut par la suite embauché à Gaz de Bordeaux.

<sup>934</sup> Certains cadres dirigeants ne manquèrent pas l'occasion de nous rapporter la nature exacte des visites de celui qui allait devenir le futur DG de Gaz de Bordeaux au cours du mois de janvier 2007. Il s'agissait non pas de se renseigner sur une entreprise et un secteur d'activité qui lui était totalement étrangers, mais de choisir un modèle pour le véhicule de fonction auquel il avait droit, de demander un modèle de téléphone mobile ou encore de se renseigner sur les conditions d'attribution d'un logement de fonction.

symbolique accordée à un « fidèle » de la majorité politique locale du moment dominait, et d'autant plus que les espoirs de profond changement qu'ils nourrissaient avec l'arrivée d'un nouveau « chef » étaient importants. En alternative au poste de Directeur général de Gaz de Bordeaux, l'ancien secrétaire général de la communauté urbaine de Bordeaux (CUB) s'était en effet vu proposer la présidence d'un organisme de bienfaisance<sup>935</sup>. En outre, lorsque nous nous sommes entretenus avec « le benjamin du Conseil municipal » de Bordeaux peu de temps avant les élections municipales de mars 2008, ce dernier nous confirma que la seule chose certaine concernant l'entreprise qui aurait suivi l'arrivée au Palais Rohan du candidat socialiste aurait été la nomination d'un nouveau Directeur général.

« - *Que changerait l'arrivée d'A. Rousset* [le candidat socialiste aux élections municipales et alors Président de la Région Aquitaine et député de la Gironde], *sachant qu'il n'appartient pas à ton courant au sein du PS ?*

- *Bonne question... Peut-être pas grand-chose, mais j'espère, en tout cas ! C'est quelqu'un que j'apprécie énormément* [il crée d'ailleurs pour ce dernier le premier « blog » d'un homme politique français à l'occasion des élections régionales de 2004] *même si, effectivement, il n'appartient pas à mon courant... En tout cas, je pense que c'est un vrai homme de gauche... Si Rousset vient, ça veut dire qu'on est majoritaire et ça veut dire qu'au niveau de la représentativité de la Mairie au niveau de GDB, ça change la couleur. Et donc, surtout, ce qui est important, c'est que le directeur change, parce que Rousset ne gardera pas de toute façon* [le nouveau DG nommé en 2007] *! Et à ce moment-là, on pourra avoir des intérêts plus « service public », dans l'idéal... Mais tu l'as dit toi-même, quelque chose de très juste, tous les socialistes ne sont pas sur la même longueur d'onde là-dessus. Donc il faudra voir comment Rousset voit les choses au niveau de GDB...* » (R. M., conseiller municipal PS)

Ce conseiller détaille ensuite les raisons qui président au choix du Directeur général par l'actionnaire majoritaire, et quelle que soit la « couleur » politique de ce dernier. Malgré un ton dénonciateur de circonstance, ce témoignage éclaire encore la nature des liens qu'entretiennent effectivement ces deux acteurs ainsi que les périmètres d'intervention de chacun.

« [P. L. P.] *a été nommé parce qu'il a la confiance d'Alain Juppé ! Que c'est une grosse boîte, et que la Mairie n'a pas le temps, enfin, n'a pas envie de s'emmerder de trucs, d'entendre parler de trucs avec Gaz de Bordeaux ! Donc on délègue une personne en qui on a toute confiance et qui fait tourner la boîte, et c'est ça ! D'ailleurs, s'il y a un problème, de toute façon, ils sont sur la même ligne politique. Donc pourquoi aller s'emmerder à aller gérer le truc alors qu'on a quelqu'un à l'intérieur qui va nous alerter quand il y aura des difficultés, qui va nous dire où est-ce qu'il faut signer, quand il faut signer « oui » et quand il faut signer « non » ! [...] Alain Juppé, à mon avis, il est sollicité pour Gaz de Bordeaux très occasionnellement. Quand il y a un conflit social, et encore ! Quand il y a un arbitrage vraiment important* » (R. M., conseiller municipal PS).

Plus encore que l'épisode du remplacement du Directeur général, qui fut un véritable feuilleton, c'est d'abord la volonté de la Mairie de faire « porter » les actions cédées par Total, puis le dépôt par le « *Député-maire intérimaire* » de Bordeaux d'un amendement visant à abaisser le seuil des participations des collectivités locales dans les sociétés d'économie mixtes de distribution de gaz à 33%, qui mit en évidence les réelles volontés poursuivies par l'actionnaire majoritaire aux yeux des composantes de l'intersyndicale.

---

<sup>935</sup> Comme nous l'apprit l'intéressé lui-même lors de l'une de nos rencontres.

## *L'opération de « portage » : des intérêts ou<sup>936</sup> désintérêt de la Mairie ?*

Comme nous l'avons déjà évoqué, cette opération qui se voulait discrète fit en réalité un « buzz » médiatique à la faveur de son instrumentalisation tant par les représentants syndicaux de l'entreprise que par le « benjamin du Conseil municipal » qui se forgea ainsi très rapidement « un nom » sur la place bordelaise. Au-delà de l'exploitation médiatique qu'il fit de cette « affaire », c'est la stratégie de dissimulation de la Mairie qui « *maquillait* » une vente en « portage » que dénonce ce conseiller municipal. Pour ce conseiller municipal, c'est avant tout un calcul électoraliste en prévision du retour programmé d'A. Juppé qui explique la décision de l'équipe municipale alors en place de préempter les parts cédées par Total. Dès le 1<sup>er</sup> octobre 2005, le plus grand quotidien régional évoquait en effet la possibilité d'un retour d'A. Juppé en 2007. Cherchant ainsi à apaiser les craintes que les représentants syndicaux réunis en intersyndicale avaient publiquement exprimées quant à sa volonté de conserver sa participation majoritaire dans l'entreprise, l'équipe municipale adressait ainsi un signal fort à l'ensemble du personnel. Mais également à l'ensemble de la collectivité bordelaise. En effet, au moment même où la hausse des prix à la consommation<sup>937</sup>, notamment sous l'effet de la forte augmentation du coût de l'énergie<sup>938</sup>, devenait l'une des préoccupations majeures des ménages français<sup>939</sup>, la majorité municipale affichait par cette décision sa volonté d'encadrer le prix de vente du gaz sur la zone de desserte de Gaz de Bordeaux. Ce qui lui permettait du même coup d'apparaître comme défendant le pouvoir d'achat des administrés bordelais. En effet, parmi les produits énergétiques (carburants, gaz, électricité, fioul domestique), le prix de vente du gaz pour les ménages français a augmenté de 42% par rapport à 1996, et notamment de 20,3% sur la seule période 2004-2006 (graphique 5). Dans ce contexte et en accompagnement de la facture de gaz de janvier 2009, GDB adressait un courrier, intitulé « Votre facture de gaz n'augmente pas au 01/01/2009 », à l'ensemble de ses clients dans lequel elle expliquait que par volonté de la Ville de Bordeaux, actionnaire de l'entreprise, les tarifs du gaz n'avaient pas augmenté au 1<sup>er</sup> janvier 2009 « *pour défendre le pouvoir d'achat* ». Comme l'expliquait le Président du CA dans la presse : « *La Commission de régulation de l'énergie nous autorisait une hausse de près de 8%, mais nous avons choisi de geler ces tarifs, ce qui représentera pour l'exercice 2008-2009 un manque à gagner de 9 millions*<sup>940</sup> ». Dans le même temps, et comme nous l'avons indiqué, GDB avait cependant procédé à une augmentation importante de « la part fixe » du tarif, autrement dit de l'abonnement et de la location du compteur de gaz dont chaque client doit s'acquitter<sup>941</sup>.

---

<sup>936</sup> Nous utilisons ici l'opérateur logique « ou » au sens de l'algèbre de Boole qui signifie que si au moins l'un des deux termes (opérande) de la proposition est vrai, alors la proposition entière est vraie. Il se distingue en cela de l'opérateur « xor » (la fonction « ou exclusif ») signifiant quant à lui que la proposition entière est vraie seulement si un seul des deux termes (opérandes) est vrai (ou que chacun a une valeur distincte). En résumé, la Mairie peut donc manifester à la fois intérêt et désintérêt envers l'entreprise dans l'opération de « portage ».

<sup>937</sup> Voir notamment Consalès G., « La consommation des ménages en 2006 », *Insee Résultats*, n° 71, septembre 2007 ; Consalès G., « En 2007, la consommation des ménages demeure solide », *Insee Première*, n° 1192, mai 2008 ; Consalès G., « En 2008, la consommation des ménages s'infléchit mais résiste », *Insee Première*, n° 1241, juin 2009.

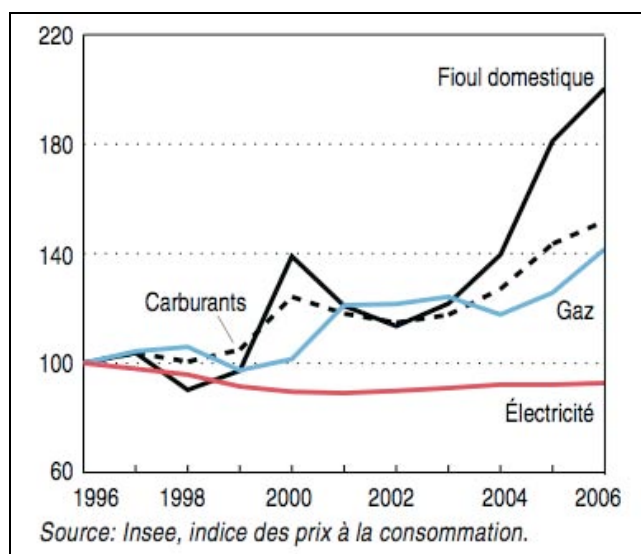
<sup>938</sup> Voir notamment à ce sujet Beudaert M., « L'énergie en 2006 : nouvelle hausse des prix, recul de la consommation », *Insee Première*, n° 1152, juillet 2007.

<sup>939</sup> Voir notamment à ce sujet les « baromètres » publiés par les différents instituts de sondage, et par exemple, le « baromètre des préoccupations des français » réalisé par l'institut « Tns-Sofres » (consultable à l'adresse : <http://www.tns-sofres.com/points-de-vue/2704DC15322D40CFBC1C23A059879ADF.aspx>).

<sup>940</sup> *Sud Ouest*, 22 janvier 2009.

<sup>941</sup> Cette augmentation mensuelle atteint 67% pour le profil de consommation particulier le plus courant (profil « Confort 1 »), ce qui représente encore une hausse de 135,12€ hors taxes annuels. GDB devenant ainsi 2,3 fois plus cher que son concurrent national GDF pour la part fixe du tarif, les explications avancées par les représentants de l'entreprise pour justifier de cette augmentation sont cependant loin d'avoir convaincus les

**Graphique 5 : Prix des produits énergétiques pour les ménages pour la période 1996-2006 (indices base 100 en 1996)**



Le graphique 6 met d'autre part en évidence le poids croissant que représentent les dépenses en produits énergétiques (gaz, électricité, fioul et carburants) dans le budget des ménages français. Malgré une moindre hausse des prix de l'énergie en 2007, correspondant à la fois à une hausse des cours du pétrole moins importante et à l'appréciation de l'euro, mais aussi à des arbitrages tarifaires liés au calendrier électoral français, la part des dépenses que les ménages consacrent au logement, à son chauffage et à son éclairage, ne cesse de progresser en valeur et dépasse depuis 2006 le seuil de 25%. En outre, ce poste représente 75 % des dépenses « pré-engagées », sur lesquelles les ménages peuvent difficilement arbitrer à court terme. Comme l'écrit G. Consalès dans sa note de synthèse sur la consommation des ménages en 2008 : « La part de ces dernières dans le revenu disponible brut des ménages continue ainsi de progresser : elle atteint 28,6% en 2008<sup>942</sup> ».

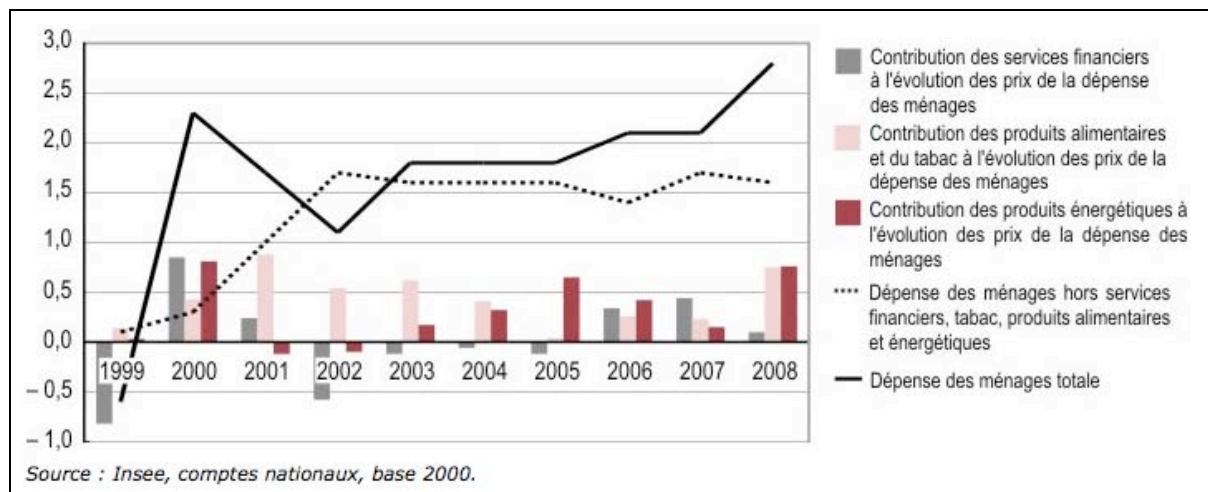
---

clients si l'on en juge par le nombre très important de courriers de réclamation parvenus à la société (un « blog » au titre évocateur « Usagers gaz de Bordeaux. Halte aux abus ! », consultable à l'adresse <http://usagersgdb.unblog.fr/>, a même été créé).

<sup>942</sup> Consalès G., « En 2008, la consommation des ménages s'infléchit mais résiste », *op. cit.*, p. 3.



## Graphique 6 : Évolution annuelle des prix de la dépense de consommation des ménages



Par ailleurs, la décision de la Ville d'augmenter sa participation dans le capital de Gaz de Bordeaux ne manquait cependant pas d'apparaître pour le moins contradictoire aux yeux des agents. En effet, au moment même où la majorité gouvernementale était promotrice de l'ouverture à la concurrence du marché de l'énergie et du désengagement de l'État des entreprises « historiques » qui jouissaient jusqu'alors d'un monopole de fait sur ce marché, une équipe municipale, qui se réclamait pourtant de cette même majorité gouvernementale, prenait la décision inverse consistant à renforcer la participation d'une collectivité locale dans le capital d'une société d'économie mixte de distribution gazière. Comme le résume le directeur technique de l'entreprise : « *On est en pleine contradiction et ça met une confusion et une incompréhension de la part du public et des différents acteurs* ». En réalité, et comme le rappelle opportunément le conseiller municipal d'opposition, la décision de la Ville de préempter les parts cédées par Total était d'abord un choix contraint, la loi imposant aux collectivités locales d'être majoritaire dans le capital des sociétés d'économie mixte de distribution gazière. Et preuve en sera donnée quelques jours avant le « retour aux affaires » d'A. Juppé avec le dépôt de l'amendement du député-maire « *intérimaire* » de la Ville qui visait à « *libérer* » les collectivités locales de cette contrainte, imitant en cela ce que prévoyait le projet de loi gouvernemental qui privatisait Gaz de France afin de permettre sa fusion avec le groupe Suez. Celui qui avait ainsi décidé de renforcer la participation de la Ville dans le capital de Gaz de Bordeaux justifiait désormais son projet d'amendement au nom du bien-fondé de la politique gouvernementale qui organisait précisément le contraire, c'est-à-dire le désengagement des collectivités publiques des entreprises chargées d'une mission de service public.

L'opération annoncée par la Ville de Bordeaux du rachat des parts cédées par Total apparaissait alors d'autant plus factice et à visée communicationnelle aux yeux des agents et du conseiller municipal d'opposition qu'A. Juppé avait été quelques années plus tôt l'un des principaux artisans de la mise en place de la version française du *New Public Management* et de ses instruments modernisateurs (procédures de contrôle, évaluation, cercles de qualité, fixation d'objectifs, contractualisation de l'action publique, privatisation...) au travers de ce que P. Bezes nomme son « *étatisation*<sup>943</sup> ». Dans son ouvrage sur la genèse de la question de

<sup>943</sup> L'installation de la version française du *New Public Management* ne marque pas la réussite positionnelle et intellectuelle des « experts » auto-institués du management public particulièrement actifs au cours des années 1980. Au contraire, elle résulte de leur « dépossession » et de leur « remplacement » par plusieurs groupes de

« la réforme de l'État », cet auteur qualifie même de « moment Juppé », c'est-à-dire les deux gouvernements successifs que le Maire de Bordeaux a dirigés entre mai 1995 et juin 1997, l'établissement définitif d'une nouvelle forme d'organisation du système administratif en France, et ce, malgré l'échec apparent du processus de réforme alors engagée (Bezes, 2009). Sous la triple pression issue à la fois du contexte budgétaire, des institutions communautaires et de l'action du *lobby* patronal, l'État est désormais conçu comme un « stratège<sup>944</sup> ». Rompant avec le registre du « faire », les hauts fonctionnaires sont désormais invités à se concentrer sur la conceptualisation de l'action publique et à déléguer son exécution au privé. Comme l'énonce le Commissariat général du Plan dans un rapport intitulé « Regards prospectifs sur l'État stratège » : « un État stratège qui rompt avec le registre du "faire" doit capitaliser ces expériences afin de renforcer non pas son savoir-faire mais sa capacité à mobiliser d'autres acteurs<sup>945</sup> ».

La manière avec laquelle l'opération a été conduite par les autorités municipales fait alors regretter au « benjamin du conseil municipal » une « confiscation du débat » et l'autorise à dénoncer ce qu'il nomme un « déni de démocratie<sup>946</sup> ».

*« Ce que l'on peut reprocher politiquement, et moi, je l'ai beaucoup fait, c'est que ça se fasse sans débat total ! Parce que, à la rigueur, et c'est ce que je reproche le plus, est-ce que c'est judicieux ou pas que la Mairie se désengage de 10% de Gaz de Bordeaux ? Je n'en sais rien... La vérité aujourd'hui, c'est que je ne sais pas. Mais on n'a pas pu avoir ce débat-là. Et ce qui est vraiment gênant, c'est qu'on ne l'a pas non plus eu pendant les élections, et l'opinion n'a pas du tout été associée à cette décision. C'est vraiment un déni de démocratie ! »* (R. M., conseiller municipal PS)

Or, ce qui ressort comme une « dissimulation » des décisions de l'actionnaire majoritaire ne fait qu'accroître le sentiment, et les craintes, que les véritables raisons qui président à ces choix seraient inavouables. Le registre de la conspiration, qui verrait en l'occurrence des groupements privés ourdir secrètement des stratégies pour s'attribuer des richesses publiques en s'appuyant sur la complicité de certaines personnalités à des postes-clé, n'est donc ici parfois pas très loin dans les propos recueillis. D'autant plus que les intérêts en jeu, d'abord financiers, ne sont pas négligeables. C'est ce que reconnaît d'ailleurs le conseiller municipal : « Aujourd'hui, la Mairie n'est pas intéressée par Gaz de Bordeaux, donc on a l'impression que les décisions se prennent surtout au regard d'intérêts privés ». Plus vraisemblablement, mais aussi plus simplement, les motivations des choix de l'actionnaire majoritaire semblent davantage tenir à une hiérarchisation de ses priorités en termes d'action publique qui s'appuie et se trouve légitimée par une vision politique du monde exprimant aussi un choix de société. R. M. dit ainsi à ce propos : « je considère qu'on

---

hauts fonctionnaires qui jouent alors le rôle de « traducteurs » et « médiateurs » de ces nouveaux principes de « bonne gouvernance » dans le contexte français (Bezes, 2009).

<sup>944</sup> Au cœur de ce changement qui redessine les relations entre administrations centrales et services territoriaux de l'État au cours des années 1990, se situe la séparation entre les fonctions stratégiques de pilotage et de contrôle de l'État et les fonctions opérationnelles d'exécution et de mise en oeuvre des politiques publiques. Voir notamment à ce sujet Bezes P., « Le modèle de « l'État-Stratège » : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française », *Sociologie du travail*, 2005/4, vol. 47, p. 431-450.

<sup>945</sup> Commissariat général du Plan, *Regards prospectifs sur l'État stratège*, Paris, La documentation française, 2004, p. 159 (téléchargeable à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000264/index.shtml#hdp>).

<sup>946</sup> Alors que la Mairie disposait d'un site Internet de conception très récente, ce dernier était avant tout dédié à la promotion de l'équipe municipale en place et au Maire. Il était par exemple impossible d'y trouver les délibérations du conseil municipal. Ce qui conduisit alors R. M. à prendre l'initiative de les « mettre en ligne » sur son propre *blog*.

*a une équipe municipale libérale, au sens français du terme, “moins on s’engage et mieux c’est”* ». Et le fait que ceux qui bénéficient des décisions de la municipalité paraissent partager avec ses représentants le même système de croyances et de représentation du monde doit être vu comme un facteur facilitant la production d’un accord et non être confondu avec le signe d’une conspiration. Pour reprendre une très belle métaphore (sociologique) d’A. Accardo en la paraphrasant, il n’est nul besoin que des montres conspirent pour afficher la même heure, pourvues d’un mécanisme de fonctionnement équivalent, il suffit pour cela qu’elles aient été préalablement réglées à la même heure.

Ce que recherchait prioritairement l’actionnaire majoritaire par sa participation au capital de Gaz de Bordeaux semble donc être le versement de dividendes afin de combler le désendettement de la Ville. C’est d’ailleurs ce qu’a rappelé avec force l’ancien Directeur général en se prévalant devant le tribunal correctionnel de Bordeaux d’un bilan positif au regard des missions qui étaient attachées au « poste stratégique » qui lui avait été confié pendant seize années. Par le truchement de son défenseur, l’ancien « *homme fort* » de l’entreprise déclarait ainsi : « *sans la régie du gaz, la Ville de Bordeaux ne serait pas parvenue au désendettement et au rebond obtenus par Alain Juppé*<sup>947</sup> ». C’est ce que confirme également le conseiller municipal d’opposition en évoquant diverses interprétations possibles du choix de la Mairie de recourir à l’opération de portage. Il ne manque cependant pas de saluer au passage les résultats positifs des efforts de désendettement de la Ville consentis par l’équipe municipale en place, ce qui atteste en creux de l’excellente santé financière de Gaz de Bordeaux.

*« Il y a une hypothèse qui est polémique, et que moi, j’ai imaginé, qui est que, et je ne peux pas dire qu’elle est exacte et qu’elle a été vérifiée, c’est que, premièrement, il existe des intérêts qui nous dépassent. C’est-à-dire un arrangement entre ceux qui vendent les actions de Gaz de Bordeaux et ceux qui les achètent. Est-ce qu’il y a du copinage là-dedans ? Ça peut être une hypothèse. Aujourd’hui, je ne peux pas l’affirmer, je ne peux pas la défendre et je ne peux même pas l’évoquer en public parce qu’on peut vite tomber dans la diffamation. Mais ça peut être une hypothèse et je me suis vraiment posé la question, notamment quand je pose la question de l’évaluation et qu’on ne m’explique pas pourquoi on n’a pas le prix le jour de la vente. [...]*

*La deuxième raison, elle est purement idéologique, et elle se vérifie sur d’autres affaires, et notamment le marché cours Victor Hugo. « Ce n’est pas à la collectivité de prendre en charge Gaz de Bordeaux ». C’est purement idéologique, c’est la doctrine libérale qui veut moins d’État et qui fait qu’on se sent mieux.*

*La troisième raison, c’est qu’on avait besoin d’argent, immédiatement, et qui peut s’expliquer soit pour financer un projet quelconque, soit, et c’est une hypothèse plus probable, c’est pour renforcer la courbe de désendettement de la Mairie de Bordeaux. Quand il [le Maire] nous présente le budget, sa seule victoire, véritablement, celle qui n’est pas contestée... [...] On voit la courbe, effectivement, et que la Mairie de Bordeaux fait un désendettement. Et dix millions de dette en moins, c’est quand même pas mal ! Même si, juridiquement, on peut considérer que ce n’est pas véritablement des dettes mais des investissements, c’est un peu compliqué... [...]*

*Ce sont aujourd’hui les trois hypothèses et l’une n’est pas exclusive des deux autres. On doit retrouver un peu de vrai dans chacune. Le fait de bien connaître les dirigeants, dans l’hypothèse « un », ça doit permettre de faciliter les choses... [...] Il faut quand même se poser*

---

<sup>947</sup> « Avec [G. M.-J.], le Gaz banquait dur », *op. cit.*.

*des questions ! Il y a des parcours intéressants à retracer<sup>948</sup> même si on ne peut pas être affirmatif. On ne peut pas le dire en public, parce que très vite, c'est vrai qu'on passe très vite pour un excité ! Et ce n'est pas bon dans l'opinion non plus... Pour se « griller » à 29 ans, ce n'est pas génial !*

*Et puis, sur les deux autres idées, sur l'aspect libéral et sur l'aspect « on a besoin de montrer la courbe de désendettement », donc sur l'idéologie et sur la communication politique puisque la Mairie de Bordeaux n'est pas surendettée par rapport à d'autres villes, [...] je pense qu'il y a une forte combinaison des deux : préparer les élections et montrer qu'on est en capacité de faire baisser le truc. Mais il ne fallait pas attendre, parce que six mois après, c'est six mois avant les élections et il fallait quand même se presser. Il y avait une décision du staff politique, des « spin doctors » d'Alain Juppé de régler cette situation assez rapidement. Donc en fait, on répond à sa doctrine libérale qui est « moins d'État partout » et aussi, on a préparé le toilettage du bilan d'Alain Juppé sous cette courte mandature : « j'ai encore fait baisser la dette ! » (R. M., conseiller municipal PS d'opposition)*

Mais arriver à pareils résultats économiques pour la majorité municipale est toutefois incomplet et en tout cas, insuffisamment efficace du point de vue de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler sa communication et son *marketing* politiques, si son mode de gestion se voit dans le même temps directement et publiquement critiqué. C'est pourquoi la Mairie recherche aussi avant tout la « paix sociale » dans l'entreprise, quitte parfois à « l'acheter » comme n'hésitent pas à le dire les agents de tout niveau hiérarchique.

### **« L'achat de la paix sociale »**

En n'hésitant pas à exporter le conflit social dans l'ensemble des « arènes institutionnalisées » (média, tribunaux, élections, Parlement, etc.) (Denis, 2003) afin de peser sur le rapport de forces interne à l'entreprise et d'arriver à leurs fins, les organisations syndicales, et particulièrement le secrétaire général de l'organisation majoritaire, jouent stratégiquement avec l'image publique des décideurs, dont celle des représentants du pouvoir municipal. En ciblant le point de faiblesse de ces derniers, les organisations syndicales les contraignent ainsi à « lâcher », afin de contenir et d'éteindre un conflit s'il est déjà déclaré, mais surtout afin d'en prévenir tout risque d'éclatement en entretenant la « paix sociale ». C'est en effet l'expression qu'utilisent aussi bien les représentants de la direction et des organisations syndicales que les agents eux-mêmes pour désigner ce que les uns considèrent comme des concessions et les autres des victoires. Comme le résume R. M., responsable de la section syndicale CFE-CGC : « *Je pense, et ça, c'est vu de ma petite lorgnette puisque je ne suis pas à la mairie, que tant que Gaz de Bordeaux amène des dividendes et la paix sociale, ça va très bien !* » D'autant plus que l'entreprise a toujours tenu le rôle d'une « vitrine sociale » pour la municipalité, qu'elle fût dirigée par J. Chaban-Delmas dès 1947 ou par son successeur A. Juppé à partir de 1995. C'est ainsi que R. M. rajoute, à propos de l'accord sur la réduction du temps de travail conclu dans l'entreprise au sortir du conflit de novembre - décembre 1995 : « *Les 35 heures, très bien ! Entreprise phare !* »

Alors que l'intersyndicale avait stratégiquement entretenu une agitation médiatique autour de l'entreprise au cours de l'année 2006, éviter ce genre de « remous » qui nuisaient à

---

<sup>948</sup> Au moment de « l'affaire » liée au portage des actions initialement cédées par Total dans laquelle il s'est beaucoup investi, cet élu dénonçait également le coût, selon lui, exorbitant dont s'était acquittée la Mairie de Bordeaux pour faire réaliser son site Internet par un prestataire dont le principal responsable serait un « proche » du Maire.

l'image publique de l'actionnaire majoritaire, constituait ainsi la principale mission de la « feuille de route » du nouveau Directeur général lorsqu'il fut nommé en janvier 2007. Pour reprendre les mots de R. M., conseiller d'opposition, il incombait avant tout au nouveau responsable « *d'éteindre le brasier allumé* » par son prédécesseur, mais aussi entretenu par négligence de la Ville en tardant à le remplacer. Quelques mois après ce changement de direction, le conseiller faisait ainsi le constat, au regard des raisons qui y avaient présidé :

*« D'ailleurs, soit dit en passant, je ne veux pas le leur reprocher, mais il [le nouveau Directeur général] a su, comment dire, calmer les ardeurs des syndicats. Parce qu'on n'entend plus parler d'eux ! Moi, ce que j'ai ressenti, c'est que les syndicats, on ne les a plus entendus à partir du moment où ils ont été intéressés à hauteur de ce qu'ils demandaient ! En tout cas, une partie de leurs revendications étaient assouvies et il [le nouveau Directeur général] est apparu comme celui qui a éteint le brasier allumé par G. M.-J., et que, voilà, tout le monde est content ! Aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'il a anesthésié l'esprit critique ! »* (R. M., conseiller municipal PS d'opposition)

La volonté de rétablir un « climat social » pacifié au sein de l'entreprise fut en outre l'une des principales raisons qui poussèrent les décideurs à privilégier initialement une séparation minimaliste des activités de l'entreprise au regard des nouvelles réglementations organisant le marché de l'énergie. Peu de temps après son arrivée, le nouveau Directeur général annonça ainsi officiellement, d'abord devant tout l'encadrement, puis, face à l'ensemble du personnel, que l'actionnaire majoritaire qu'il représentait en qualité de mandataire social allait chercher à satisfaire aux nouvelles contraintes réglementaires qui s'imposaient à l'entreprise en opérant une séparation « *de façade* »<sup>949</sup>. L'objectif avoué était d'adresser aux autorités régulatrices du marché de l'énergie, la commission de régulation de l'énergie (CRE) promotrice d'une séparation juridique des différentes activités particulièrement stricte, un « *signal* » prouvant la volonté de l'entreprise de « *jouer le jeu* » de la concurrence désormais généralisée et suffisant pour échapper à leurs sanctions qui allaient jusqu'à l'imposition d'amendes financières d'un montant important. Cette stratégie s'appuyait alors notamment sur le pouvoir d'influence que détient le Maire de Bordeaux à l'intérieur de la haute administration française. Elle a d'ailleurs atteint son paroxysme lorsque ce dernier fut nommé ministre de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables au sein du premier gouvernement de F. Fillon dans la foulée de la victoire de N. Sarkozy à l'élection présidentielle de mai 2007, position qui le plaçait hiérarchiquement au-dessus de celle du Président de la CRE. Comme l'a reconnu sans ambages le futur Directeur général de la filiale commerciale : « *Lorsque Monsieur Juppé a été récemment nommé ministre, Gaz de Bordeaux a compris de suite l'intérêt que ça pouvait avoir pour son bien, pour son développement. Il y a certaines fonctions qui sont propices au développement ou à la protection des droits ou au faire-valoir d'une entreprise* ».

Suite aux élections législatives de juin 2007 qui ont notamment vu A. Juppé perdre la deuxième circonscription de la Gironde, un remaniement ministériel exclut ce dernier du deuxième gouvernement conduit par F. Fillon. Gaz de Bordeaux et ses principaux représentants, qui ne bénéficiaient alors plus de la protection de l'ancien Premier ministre au cœur des instances de décision nationales, durent alors se résoudre à l'inexorabilité d'une séparation juridique complète des activités de distribution et de fourniture de l'entreprise sous la pression insistante, et désormais non « filtrée », de la CRE. L'entreprise se dirigeait donc

---

<sup>949</sup> Nous nous appuyons ici sur les notes ethnographiques que nous avons prises lors des différentes rencontres entre le nouveau DG et tout ou partie du personnel au début de l'année 2007.

vers le schéma organisationnel qui avait été combattu par l'intersyndicale et qui restait tant redouté par les agents.

Fidèle à sa volonté de changement radical de style, la direction générale annonça qu'elle n'arrêterait cependant le schéma général définitif pour le groupe Gaz de Bordeaux qu'elle soumettrait à l'approbation du Conseil d'administration, qu'à l'issue d'une démarche participative incluant l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'opération fut alors présentée comme une occasion unique de tirer profit du changement organisationnel imposé pour identifier l'ensemble des difficultés et dysfonctionnements que les agents pouvaient rencontrer dans l'exercice de leurs activités quotidiennes et tenter de les résoudre en s'appuyant sur les solutions qui seraient alors collectivement élaborées par les acteurs directement concernés.

Plus précisément, et huit mois après avoir officiellement présenté un projet d'organisation minimaliste qui aurait dû faire de la filiale de commercialisation une « coquille vide », le Directeur général présenta lors de la « réunion cadre » du 11 janvier 2008 un schéma général de l'organisation projetée du futur groupe Gaz de Bordeaux en le proposant comme une base de réflexion. Juste avant d'en dévoiler les grandes lignes, il déclarait ainsi à son auditoire :

*« Enfin, avant de vous présenter [ma décision], je tiens à souligner que cette organisation n'est pas figée : elle sera à compléter, voire à modifier en tant que de besoin au terme d'un travail qu'il vous appartiendra de conduire dans les mois à venir. Ma seule exigence sera que ce schéma général soit respecté et que chacun de vos coéquipiers soit associé afin que cette organisation puisse – autant que faire se peut bien sûr, puisque là aussi des choix devront être faits – être partagée par tous<sup>950</sup> ».*

Dans le respect des obligations réglementaires qui n'imposaient que le principe général d'une filialisation des activités de fourniture, tous les chefs de service et responsables d'entité étaient ainsi invités à livrer leur « vision » de leur propre fonction et de l'organisation de leur service respectif à l'intérieur de ce schéma directeur et, éventuellement, à « démontrer » au Directeur général que le schéma qu'il venait de leur présenter « n'était pas le meilleur<sup>951</sup> ». Chaque *manager* se voyait en outre confier le soin d'organiser librement, au sein du secteur particulier dont il avait la charge, un travail de récolte des expressions des agents en contact avec les réalités du terrain, mais aussi de pédagogie des décisions arrêtées auprès de l'ensemble de ces exécutants.

Dans l'esprit du Directeur général, la démarche participative qu'il lançait ainsi en sollicitant directement, et uniquement, l'encadrement, s'adressait pourtant initialement à l'ensemble des agents de l'entreprise indépendamment de leur position hiérarchique respective. C'est d'ailleurs dans l'optique d'associer tout le personnel statutaire à la réorganisation de l'entreprise, que nous fûmes, et à sa demande, invités à imaginer les modalités que prendrait une telle concertation qui n'eût finalement pas lieu. Nous reproduisons en suivant sous forme d'encadré un extrait du « carnet de bord » que nous tenions chaque jour et qui vaut autant par l'éclairage qu'il porte sur les conditions de

---

<sup>950</sup> Ayant assisté à la réunion, nous nous appuyons ici sur une copie du discours prononcé par le Directeur général dont nous avons eu copie ainsi que sur nos retranscriptions prises « au vol ».

<sup>951</sup> *Ibid.*.

production de cette proposition originale, et pour le moins improvisée au jour le jour, que sur les raisons de son abandon.

### **Encadré 1 : Apparition et abandon du projet de consultation du personnel sur la mise en place de la nouvelle organisation**

*Le jeudi 10 janvier au matin, un message sur le répondeur de mon téléphone mobile m'invite à rappeler le secrétariat du DG. C'était la première fois que la nouvelle direction générale me manifestait directement un intérêt depuis son arrivée dans l'entreprise. Je rappelle alors le secrétariat en n'ayant cependant aucune idée des raisons de cet intérêt soudain. J'apprends alors la volonté du DG de s'entretenir avec moi afin que je lui fasse part de mes analyses sur « l'état du corps social » de l'entreprise. La secrétaire m'avoue cependant que c'est elle qui a suggéré mon nom au DG, ayant eu connaissance et s'étant intéressée au travail d'analyse statistique que j'avais mené au printemps 2006. Je propose alors de présenter directement au DG les principaux résultats de l'enquête comme base de discussion. Nous convenons ensemble que je passe dans l'après-midi déposer à son bureau l'ensemble des documents de synthèse (que j'avais pourtant déjà communiqués à une chargée de communication, et à la demande de celle-ci, lors de la prise de fonction du DG un an auparavant).*

*Arrivé dans l'entreprise, je me rends aussitôt au secrétariat de la direction générale et au bout de quelques instants, le DG sort de son bureau et m'invite à l'y rejoindre. Il m'expose alors les raisons de ma convocation. Sommée de se conformer aux exigences réglementaires, l'entreprise doit faire évoluer ses structures organisationnelles. En tant que DG, il a opté pour la création d'un groupe Gaz de Bordeaux qui abriterait une SAEMML pour la partie distribution et une SA rattachée sous la forme juridique d'une filiale pour la partie commercialisation. Cette filiale doit par ailleurs être fonctionnelle pour le 1er octobre courant. Il me remet alors officiellement le document qui présente l'ossature générale de ces deux sociétés dont j'avais pourtant déjà eu lecture officieusement.*

*Ce document, qui présente un organigramme synthétique, comporte des fonctions, mais aussi, comme me le fait remarquer le DG, certains noms associés à ces fonctions. Les noms inscrits et leurs positionnements hiérarchiques respectifs ont naturellement fait des « heureux » et des « malheureux » parmi les cadres. C'est pourquoi il compte proposer à chacun d'entre eux qu'ils lui soumettent directement leur « vision » de la meilleure organisation souhaitable. Une fois recueilli l'ensemble des projets, il « tranchera » alors en soumettant le schéma qui aura eu sa préférence au Conseil d'administration. Comme il me l'a répété à plusieurs reprises, « tout est négociable et révisable » à l'exception du fait qu'il assumera la direction générale de la SAEMML et M. E., celle de la SA.*

*D'autre part, et c'est plus précisément l'objet de ma sollicitation, il considère que la réorganisation de l'entreprise est une « occasion unique de remettre à plat l'ensemble de son fonctionnement et de son organisation ». C'est pourquoi il souhaite associer les agents à la constitution de leur outil de travail afin qu'ils adhèrent au « projet d'entreprise » qui le soutient. Ayant déjà coordonné un travail similaire de consultation du personnel dans une précédente administration dont il assumait la direction, il a pu mesurer toute l'importance d'un tel projet consultatif et participatif. Ayant eu connaissance du fait que je « passais bien auprès de l'ensemble des agents » et que j'étais « apprécié », il me demande alors de lui « faire des propositions » sur la manière dont j'envisagerais une telle opération.*

*Le lendemain, l'ensemble des cadres de l'entreprise est convoqué dans l'auditorium. Il a en effet prévu de leur présenter le projet d'organigramme pour les deux futures sociétés. Au moment de nous séparer, il me fait part de sa volonté que j'assiste à cette réunion. Juste avant qu'elle ne débute, j'apprends que le DG avait caressé l'idée de présenter mon nouveau*

rôle à l'ensemble de l'encadrement. C'est un cadre juridique qui l'en a cependant dissuadé, lui suggérant d'attendre que je lui remette mes propositions.

Le mercredi suivant, je remets une note au DG de quatre pages assortie d'une cinquième synthétisant mon propos. Deux jours après, j'apprends par R. L.-C., le chef du personnel, que le DG lui avait transmis ma note en lui demandant de « s'en occuper ». R. L.-C. n'était visiblement, et il n'en faisait pas mystère, pas favorable à l'organisation d'une consultation du personnel. « Je ne la sens pas cette affaire » me répéta-t-il à plusieurs reprises.

Suit alors une période de flottement où les « affaires courantes » accaparent l'essentiel du temps des uns et des autres. Les discussions avec les partenaires sociaux à propos des avancements et des reclassements, la préparation du Conseil d'administration du 25 janvier, pour ne citer que les plus importantes. Du coup, mon « cas » n'est pas évoqué par R. L.-C. auprès du DG avant le 24 janvier. « Gagner du temps » et reculer le moment où cette question devait être « réglée » était aussi un moyen efficace de rendre la perspective d'une consultation encore plus compliquée au vu de la « course contre la montre » qui était engagée.

Le lendemain, R. L.-C. me reçoit et m'expose ce que le DG et lui-même ont finalement convenu au sujet du projet de consultation du personnel et au rôle que je devais éventuellement y jouer. Selon lui, consulter le personnel et transmettre les propositions qui en ressortiraient en l'espace d'un mois est un objectif irréalisable. D'autre part, une telle procédure est assimilée, selon lui, à la constitution de « cahiers de doléance » dans le cadre de la convocation d'« États généraux ». Historien de formation et par passion, il ne manque pas de rappeler que cet épisode historique lança la Révolution française qui vit notamment la tête du roi tranchée. Disant cela, il a parfaitement conscience que l'ensemble des propositions et des souhaits qui émanerait du personnel et qui serait formulé par mon intermédiaire ne pourrait être réalisé par le DG, qui en serait alors tenu pour responsable principal, mais pas unique, étant donné mon rôle de « confesseur » recueillant religieusement les « doléances » que le personnel n'aurait pas pu, ou voulu, livrer à leur supérieur hiérarchique.

En réalité, c'est sur les conseils de R. L.-C. que le DG n'a sollicité que les cadres pour qu'ils lui soumettent des projets d'organisation alternatifs. Cela devait lui permettre stratégiquement de se décharger sur son encadrement de la responsabilité de dysfonctionnements et de mécontentements qui ne manqueraient pas d'arriver au moment de la mise en œuvre de la nouvelle organisation. En effet, il pourra alors invoquer après-coup le fait qu'il ne disposait pas de toutes les informations pertinentes en n'ayant en main que celles qui lui avaient été transmises au moment de prendre sa décision. Car l'ensemble des projets d'organisation qu'il recevra, et sur la base duquel il décidera, sera orienté et déformé par les stratégies personnelles que chaque membre de l'encadrement aura développées à l'intérieur des jeux de pouvoir et de contraintes auquel chacun participe.

D'autre part, c'est encore R. L.-C. qui défendit auprès du DG l'idée que je contribue à « nourrir sa réflexion » sur le mode du « conseiller spécial et personnel », mais aussi « officieux ». Cela répondait alors à un triple souci. Tout d'abord, il s'agissait de protéger le DG de la « vindicte populaire ». La constitution monarchique de l'entreprise que véhicule R. L.-C. transparaît ici clairement, de même que la conception de son rôle de subordonné qui doit « allégeance et fidélité à son chef ». Ensuite, R. L.-C. n'admettait pas que je « fasse le sale boulot » et que je sois instrumentalisé au seul prétexte que mon contrat expirait d'ici un peu plus d'un mois. Enfin, « consulter le peuple » ne manquerait pas, par ses conséquences, de perturber son activité professionnelle. Il lui fallait donc se protéger et se prémunir en évitant que ne soient créées des conditions propices au surgissement de conflits sociaux, face auxquels il aurait été « en première ligne » et obligé de « jouer au pompier ».

La semaine suivante, je sollicite un rendez-vous auprès du DG qui me reçoit immédiatement. Il me fait alors part de sa volonté de clore la période de consultation et de



*formulation de propositions pour la fin février, soit dans un délai de trois semaines, ce qui rendait irréalisable toute organisation d'un vaste projet de consultation du personnel qui n'aurait pu être achevé qu'avant la fin mai. Il m'encourage cependant à le rencontrer aussi souvent que je le désire et souhaite privilégier une forme « libre » et « informelle » à nos échanges. Sa parole est d'autant plus « libre » avec moi que ma position d'« observateur » dans l'entreprise me permet d'être étranger aux enjeux professionnels et personnels liés à la subordination salariale d'un contrat de travail « classique ». Enfin, le fait que je ne souhaite pas « rester » à GDB une fois mon contrat de recherche achevé lève toute ambiguïté possible quant à la nature de mes propos.*

*Afin que je lui rende compte de ma « vision » de la réorganisation de l'entreprise, il me communique alors tous les documents écrits qu'il a à ce jour envoyés à « ses cadres » et que ces derniers lui ont transmis sous forme de « proposition » de réorganisation, et s'engage à me communiquer sans réserve l'ensemble des documents sur le sujet qui seront en sa possession.*

Au final, le fait qu'une vaste consultation du personnel n'ait pas eu lieu jette la lumière sur le caractère factice du processus participatif envisagé. L'objectif affiché de « remettre à plat » toute l'organisation du travail importait en effet bien moins que la volonté de faire adhérer les agents à la forme particulière de réorganisation qui serait décidée et qui s'imposerait à eux. C'est d'ailleurs pourquoi la direction générale eut ensuite recours à l'intervention de consultants extérieurs qui accompagnèrent les exécutants de la future filiale commerciale dans ce processus de transformation organisationnelle en les impliquant personnellement dans une série d'initiatives et de projets afin qu'ils s'approprient ce changement qui s'imposait à eux. De même, la sollicitation directe de certains membres de l'encadrement répondait principalement à des objectifs différents de ceux qui avaient été affichés, et écrits, comme le rappelle ce court message électronique adressé par le Directeur général aux cadres dont les contributions étaient souhaitées (et dont nous avons eu officiellement copie) :

« J'en ai parlé lors de la présentation aux cadres de la nouvelle organisation, je l'ai répété lors des cérémonies des vœux, et j'insiste maintenant auprès de vous.

Bien que ces évolutions n'aient pas les mêmes incidences pour chacun, je souhaite connaître votre vision personnelle sur l'organisation de votre poste, de votre service.

Je vous remercie de me faire passer rapidement un document expliquant cette vision, je le lirai avec la plus grande attention ».

Alors que le Directeur général invitait chaque responsable à lui faire directement part de sa propre « vision », tant lui-même que le futur responsable de la filiale commerciale (à qui il communiquait chaque nouvelle proposition d'organisation reçue), avaient en réalité une idée très précise de la forme que prendrait la nouvelle organisation générale du groupe. Un cadre juridique hiérarchiquement rattaché au futur Directeur général de la filiale ne manquait alors jamais de rappeler :

« On sait tous comment cette histoire va finir. Je vais me retrouver avec le dossier sur le bureau un matin et en cinq minutes, je vais devoir faire l'organigramme qu'on a déjà arrêté sur un coin de table et qu'on va s'empresse de faire signer au DG en trois exemplaires, au cas où il en perde un ou qu'il revienne sur ce qu'il a signé ! » (L. A., cadre juridique)

Parce que le nom du futur responsable de la filiale était déjà arrêté, le processus de consultation de l'encadrement fut immédiatement surdéterminé, et biaisé, par des enjeux de pouvoir liés à l'affrontement entre deux camps, que le Directeur général n'hésitait d'ailleurs pas à qualifier de « *clans* ». D'un côté, les « gagnants », réunis autour de la figure du secrétaire général qui avait été officiellement désigné pour occuper la direction de la future filiale, et de l'autre, les « perdants », dans le sillage du directeur commercial qui avait publiquement brigué le poste. Ce qui était donc recherché par les promoteurs de la démarche participative était de mettre en évidence la capacité des cadres, et principalement ceux qui faisaient partie de l'équipe du directeur commercial, « à *prendre leurs responsabilités* » pour reprendre les mots du Directeur général. Autrement dit, il ne s'agissait pas de créer les conditions qui auraient permis de co-construire le changement en associant l'ensemble des acteurs au-delà des rivalités qui les séparaient, mais bien davantage de pouvoir identifier, et éventuellement récompenser, ceux qui auraient été capables de s'extraire des logiques d'allégeance personnelle que dictait la nature des relations qu'ils entretenaient avec leur supérieur hiérarchique direct.

Au terme de l'analyse des différentes propositions qu'il nous a été permis d'étudier, il apparaît que penser l'organisation par ceux qui la forment et en contrôlent certains ressorts et périmètres d'activité est souvent voué à l'échec. Des considérations individuelles, motivées par des problématiques de conservation et de conquête de pouvoir, prennent en effet le pas sur des considérations susceptibles de remettre en cause la répartition des rôles, et donc la distribution du pouvoir établie entre les différents acteurs. Ce constat provient du fait que toute action, en l'occurrence le commentaire critique d'un projet d'organisation existant et l'énoncé éventuel d'un projet alternatif, est toujours située dans un contexte de jeux de pouvoir préexistant, c'est-à-dire d'arrangements et de marchandages qui avantagent certains acteurs et en pénalisent d'autres. Il existe donc, d'une part, une contingence de la situation et de ses définitions et, d'autre part, une pluralité des représentations possibles. C'est enfin pourquoi il y a théoriquement autant de projets possibles qu'il y a d'acteurs.

Penser la réorganisation, à moins qu'il ne s'agisse de repenser l'organisation, suppose schématiquement de prendre d'abord en compte les contraintes spécifiques qui en délimitent les contours avant de dresser un constat du fonctionnement de l'organisation existante autour des couples analytiques forces/faiblesses, avantages/coûts et fonctionnements/dysfonctionnements. Or, admettre l'existence de dysfonctionnements pour un responsable, c'est aussi reconnaître que son action n'a pas été aussi efficace qu'elle aurait dû l'être. C'est donc aussi questionner le bien-fondé de sa propre légitimité à occuper un tel poste à responsabilité. Ce qui permet alors de comprendre que son intérêt est de minorer les dysfonctionnements existants, voire de les éluder. Au contraire de son « concurrent » qui aura, quant à lui, tout intérêt à attirer l'attention dessus afin de prouver l'incompétence et donc l'illégitimité du titulaire du poste qu'il brigue en proposant une organisation alternative.

Plutôt que de permettre, selon son souhait affiché, de « *mettre à plat* » les problèmes que rencontrait l'organisation, la démarche participative que le Directeur général initia, aboutit au contraire à attiser les conflits, qui puisaient d'ailleurs leurs racines dans des contentieux plus anciens, et à « libérer » les comportements stratégiques et les conduites individualistes. Il est donc possible, de ce point de vue, de considérer le processus engagé comme un échec au regard des objectifs et des espoirs qui avaient été placés en lui. C'est enfin ce qui permet d'expliquer le sentiment exprimé par nombre d'agents que « *rien n'a*

*vraiment changé* » malgré l'apparence de changements importants dans l'entreprise à travers la séparation juridique effective de ses principales activités. Sans doute, d'ailleurs, que le choix de l'ancien secrétaire général comme Directeur général de la filiale n'est pas étranger à ce sentiment. « *Pur produit de la régie* » qu'il intègre au début des années 1980, mais surtout candidat favori de l'organisation majoritaire, il a en effet réussi à faire également converger sur sa personne les préférences du Directeur général et de l'actionnaire majoritaire, tous deux espérant ainsi réaliser le changement dans la continuité.

## **Conclusion**

Suite au départ en inactivité de service de l'ancienne équipe dirigeante de la CGT, les « nouveaux » responsables de l'organisation majoritaire, confrontés à une problématique de redéfinition de leur identité syndicale, mais aussi de leur image, se sont radicalisés et ont adopté une posture de dénonciation des carences managériales, mais surtout des excès du pouvoir déteu par les anciens dirigeants de l'entreprise. Mais en se focalisant sur la personne de l'ancien Directeur général qu'ils n'hésitaient pas à mettre en cause publiquement, ils ne parvenaient néanmoins pas davantage à obtenir son remplacement de l'actionnaire majoritaire qu'à remporter l'adhésion et la confiance des agents, avant tout préoccupés par le devenir incertain de l'entreprise soumise à des nouvelles contraintes réglementaires à l'horizon du 1<sup>er</sup> juillet 2007. De plus en plus éloignés de leurs bases à mesure qu'ils se professionnalisaient et que leurs ressources et relais militants diminuaient, tant en raison de l'action patronale que d'un engagement plus distancié et critique d'un personnel désormais largement renouvelé, tous les représentants syndicaux vont alors construire une action revendicative commune dans le cadre d'une intersyndicale afin de défendre le maintien de Gaz de Bordeaux en tant qu'entreprise « intégrée ». Malgré des divergences importantes qui s'expliquent notamment par des trajectoires personnelles et militantes différenciées, tous les membres de l'intersyndicale partagent une même interprétation des contraintes de leur environnement à l'aube de l'ouverture totale à la concurrence du marché de l'énergie : il y a « urgence » à défendre l'entreprise dont la survie se trouve directement menacée par l'obligation de séparation de ses activités de distribution et de fourniture. Cette convergence de vues autour de l'importance de l'enjeu auquel était confrontée l'entreprise fut alors facilitée par une convergence de situations. Tant l'isolement et la relative promiscuité des locaux syndicaux que la marginalisation des représentants syndicaux de l'entreprise au sein de leurs instances syndicales fédérales respectives ont en effet joué un rôle déclencheur déterminant dans la constitution de cette forme d'action syndicale inédite dans l'histoire sociale de l'entreprise.

Bien que les représentants syndicaux disposent de moyens d'action effectifs, ces derniers sont en réalité limités au seul périmètre du lieu de travail, c'est-à-dire l'entreprise, qui n'est désormais plus le niveau pertinent de formation et de contestation des règles organisant son activité. C'est pourquoi l'intersyndicale va alors mener un ensemble d'actions concrètes de mobilisation et de protestation visant une forme politique efficace en cherchant à « *passer le relais* » et à « *faire prendre leurs responsabilités aux élus* » afin que ces derniers interviennent au cœur des véritables instances décisionnelles qui se situent au niveau national, mais aussi communautaire, pour transformer les règles en vigueur. Principalement sous l'impulsion du secrétaire général de la CGT, l'intersyndicale va alors mener sa lutte sur

différents fronts, en particulier médiatiques, en vue de désenclaver ses revendications et de donner le plus de visibilité possible à son action, et tenter ainsi de développer une logique de rapport de force en jouant notamment sur l'image publique des décideurs politiques. Mais cette stratégie consistant à faire du point de faiblesse des forts, la force des faibles, a cependant échoué, et d'abord en raison de l'hétérogénéité des intérêts et des motivations existant entre les personnes engagées (les « bénéficiaires ») et celles qui ont été sollicitées (les « membres par conscience ») au travers de cette mobilisation, pour reprendre la distinction opérée par J. D. McCarthy et M. N. Zald (1977). L'échec de l'intersyndicale, au regard de ses objectifs constitutifs et affichés, illustre ainsi les deux problèmes majeurs qui se posent aujourd'hui à la représentation : le problème de sa légitimité (et donc celui de l'efficacité de son action), et celui de l'organisation du cadre pertinent dans lequel elle va s'exercer (et donc celui de l'articulation entre les niveaux de l'entreprise, des instances nationales et communautaires).

Par ailleurs, loin d'être un cas isolé à Gaz de Bordeaux, ne serait-ce qu'au niveau local<sup>952</sup>, cette évolution du « répertoire d'action » (Tilly, 1986) de la contestation syndicale illustre non une éradication de la conflictualité au travail mais une déstabilisation des cadres et moyens d'action traditionnels et un redéploiement sous contrainte des pratiques conflictuelles, résultant de changements extérieurs (environnement), mais également intérieurs (capacité créatrice des acteurs et distance critique au fait syndical)<sup>953</sup>. De plus en plus de conflits sociaux se caractérisent en effet aujourd'hui par une instrumentalisation des médias de la part des acteurs sociaux afin de modifier les rapports de force en présence et tenter d'infléchir des décisions, et plus généralement des politiques, qu'ils ne jugent pas favorables à leurs propres intérêts. Dans le cas présent, la lutte des représentants syndicaux, même placée sous la bannière d'une défense d'un service public local de qualité qui identifie les intérêts des agents de l'entreprise à ceux de l'ensemble de la collectivité, sera un échec. L'entreprise sera finalement séparée juridiquement et ses activités de fourniture, filialisées à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Malgré ce dénouement, l'intersyndicale, et particulièrement l'organisation majoritaire qui en a toujours assuré la conduite, obtiendra néanmoins différentes victoires – ou concessions, selon le point de vue des acteurs de l'entreprise. Aux yeux de ces derniers, celles-ci semblent avant tout « lâchées » par volonté des représentants de la Ville de Bordeaux, l'actionnaire majoritaire de l'entreprise et véritable décisionnaire, d'« acheter la paix sociale ». L'intersyndicale se disloquera en effet à la faveur des vacances de fin d'année et de l'obtention d'une prime exceptionnelle d'un montant record pour l'ensemble du personnel statutaire, mais sitôt encore la perspective d'un arrêt du processus de libéralisation définitivement éloigné.

En ce sens, force est de constater que quelques améliorations immédiates de la situation « en interne » ont eu raison du projet d'émancipation sociale qu'affichait pourtant l'intersyndicale en inscrivant son action dans l'héritage des principes politiques qui avaient

---

<sup>952</sup> Au moment où l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux multipliait les actions d'interpellation de décideurs politiques locaux et nationaux, les communiqués dans les médias, des manifestations publiques de sensibilisation... une autre intersyndicale, rassemblant l'ensemble des organisations syndicales présentes dans l'usine de Blanquefort d'un grand constructeur automobile américain, adoptait une stratégie contestataire et revendicative similaire pour s'opposer à la fermeture annoncée du site et tenter d'infléchir la restructuration industrielle annoncée par le groupe automobile qui la justifiait.

<sup>953</sup> Comme le montre par ailleurs les résultats de l'enquête *Réponse* produite par la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (Dares). À ce propos, voir notamment Bérout S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Pelisse J., *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauge, Éditions du Croquant, coll. « Savoir/Agir », 2008.

permis la nationalisation de l'électricité et du gaz en France au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Ce constat ne saurait toutefois oblitérer le fait plus général, trouvant dans ce travail monographique une illustration vivante, que négociation et conflits se combinent bien plus qu'ils ne s'opposent (Bérout, Denis, Desage, Giraud et Péglise, 2008), comme le laisserait pourtant accroire un discours aujourd'hui dominant qui a tendance à mettre en scène un « dialogue social » idéalisé d'où le conflit aurait disparu.

Au final, le processus de séparation juridique de l'entreprise aura surtout été un révélateur des intérêts et des logiques d'action poursuivis par les différentes catégories d'acteurs en présence. En ce sens, cette réorganisation est d'abord apparue comme une occasion manquée de « remettre à plat » le fonctionnement général de l'entreprise en ayant été l'occasion d'une exacerbation des logiques individuelles et des conflits liés à des enjeux de conservation et d'extension de pouvoir.

## Conclusion générale

Bornée par deux dates associées aux deux transformations organisationnelles principales de l'histoire récente de Gaz de Bordeaux, c'est-à-dire le passage en SEM de 1991 qui ouvre notre étude et la filialisation de son activité commerciale à l'automne 2008 en application des nouvelles règles d'ouverture à la concurrence qui la clôt, notre analyse s'est concentrée sur la question générique du changement, de sa nature et de ses conséquences, tant sur les catégories d'acteurs que sur les structures de l'organisation. Plus précisément, elle a cherché à cerner le contenu de ce changement et à mesurer l'ensemble des effets sociaux de ce qui est présenté comme une modernisation de l'organisation. Aussi bien sur les systèmes de régulations sociales, les fonctions techniques, les identités professionnelles dans les espaces de travail, que sur les capacités d'action et les « formes d'appropriation / résistance » (Rot, 2000) développées par les acteurs individuels et collectifs présents dans l'entreprise. D'un point de vue méthodologique, enfin, elle a cherché à articuler l'analyse du travail en train de se faire avec celle de l'action collective en les traitant comme des réalités enchevêtrées (Bouquin, 2008).

Loin de n'avoir été qu'un changement de statut juridique, la transformation de la régie municipale en société anonyme d'économie mixte locale (SEM) sous la conduite dynamique d'une direction renouvelée à cette occasion a ouvert un cycle de modernisations ininterrompues depuis lors. C'est ce que résume très bien l'actuel directeur technique recruté du temps de la régie : « *lorsque nous sommes passés en statut de SEM, là, on a pu passer à la vitesse supérieure et enclencher la mise en place de nouvelles méthodes et transformer effectivement l'entreprise. L'entreprise telle que vous la découvrez aujourd'hui n'a absolument rien à voir avec ce qu'elle était dans les années 80* ». Comme nous avons cherché à le montrer dans notre étude, et sans répéter ici les conclusions de chacune des étapes de notre raisonnement, depuis la privatisation de l'entreprise, les conditions d'accès aux différents groupes d'acteurs ont été modifiées, leurs frontières et leurs poids respectifs remodelées et les rapports de force qu'ils entretenaient, reconfigurés. La façon de travailler et le rapport au travail ont également été transformés de même que le rapport au fait syndical et à la mobilisation et à l'action collectives. En modifiant, sitôt le passage en SEM effectif, les conditions du recrutement du personnel ainsi que les règles de la promotion professionnelle, mais aussi les conditions d'exercice et de réalisation du métier, la nouvelle direction sapait volontairement les bases du pouvoir traditionnel de l'organisation syndicale majoritaire et mettait délibérément en concurrence les agents entre eux. Elle favorisait ainsi les phénomènes d'allégeance personnelle et le développement de conduites ouvertement concurrentielles qui contribuaient à la déstabilisation et à la décomposition des collectifs de travail<sup>954</sup>, ces derniers étant pour les agents à la source de repères professionnels identitaires partagés et protecteurs.

Les rapports sociaux de travail, qui résultent d'une part des rapports de force établis et sans cesse reconstruits autour d'enjeux stratégiques et d'intérêts différents et parfois antagoniques, et, d'autre part, des modes de socialisation professionnelle auxquels sont

---

<sup>954</sup> Par collectif de travail, nous désignons génériquement un groupe de personnes travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat déterminé dans des délais impartis et mettant en œuvre des moyens spécifiques pour y parvenir.

conduits à s'adapter les divers groupes socioprofessionnels en présence, ont ainsi été remodelés dans l'espace de l'entreprise au cours de la période étudiée. Au système social et professionnel caractéristique de l'ancienne régie et défini dans un environnement à la fois stable et simple, a donc succédé, et notamment sous l'influence d'une complexification de son environnement réglementaire opportunément instrumentalisée par la direction, un nouveau système social et professionnel propre à la SEM qui l'a recouvert, sans toutefois se substituer complètement à lui.

Après être revenu sur la nature des mutations qu'a connues Gaz de Bordeaux depuis 1991, nous exposerons les conséquences de ces évolutions pour chaque catégorie d'acteurs, à la fois individuels et collectifs, présents dans l'entreprise, ce qui nous permettra de caractériser schématiquement ce changement en envisageant les transformations des structures de l'organisation et de son mode de fonctionnement. La réorganisation du travail modifiant directement les conditions de réalisation de ce que les agents nomment « *le travail bien fait* », elle a notamment mis à l'épreuve la capacité des organisations syndicales à saisir les enjeux sociaux contenus dans la relation de travail moderne et à traduire efficacement les plaintes individuelles renouvelées en revendications collectives.

## **I. La modernisation de Gaz de Bordeaux : défis, formes et tendances**

Au tournant des années 1990, la Ville de Bordeaux fait encore figure d'exception en régissant directement l'acheminement du gaz à l'ensemble de ses administrés ainsi qu'à ceux de plus de quarante communes girondines. Au même moment, différents scandales éclatent et mettent directement en cause les modes de financement de la vie politique française. Alors que le législateur adopte des dispositions visant notamment à « assainir » le financement des partis politiques, la municipalité bordelaise confie les rênes de sa « *vitrine sociale* » à une nouvelle direction en la chargeant de transformer l'ancienne régie du gaz créée aux lendemains de la Première Guerre mondiale en une société d'économie mixte locale moderne. Les efforts de communication déployés par les modernisateurs et visant à expliquer qu'il s'agissait simplement là d'un changement de statut juridique indispensable au développement commercial et à la diversification des activités de la société n'y changeront rien. L'opposition du personnel au projet municipal sera massive et d'une exceptionnelle longévité. Les dix-huit mois de conflit orchestré par la CGT, unique organisation syndicale alors présente dans l'entreprise, et placé sous la bannière de la défense d'un service public local de qualité, n'empêcheront toutefois pas le Conseil municipal de Bordeaux de privatiser la société à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1991. Bien qu'ayant perdu son combat, la CGT a cependant démontré toute sa capacité d'organisation et d'action au cours de ce conflit, obligeant désormais les décideurs locaux à devoir composer avec ses représentants qui se feront fort de maintenir une logique de rapports de force afin de sauvegarder l'ensemble des « *acquis* » des gaziers.

Le rôle de la nouvelle direction était de transformer une « *entreprise de travaux publics* », aux procédures de travail « *lourdes* » et aux méthodes « *d'un autre âge* », en une organisation tournée vers la satisfaction d'un abonné devenu client, développant de nouveaux services au sein d'un marché de plus en plus concurrentiel et s'appuyant sur les technologies les plus récentes, notamment celles de l'information et de la communication. En d'autres termes, son but était de réaliser le passage d'un modèle productif (Boyer et Freyssenet, 2000) jugé archaïque à un modèle moderne, au moment où triomphait un « *nouvel esprit* du

capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) dans un monde désormais globalisé. Avant tout guidée par des critères gestionnaires de réduction des coûts, la nouvelle direction allait transformer l'organisation du travail proprement dite, mais aussi la gestion des hommes, en d'autres termes, le système de régulation sociale, entendu comme processus dynamique de reproduction / transformation sociale plus que comme description d'un réseau statique de relations entre acteurs (Aglietta, 1976). Mettant en avant des contraintes nouvelles de réactivité et de souplesse qui devenaient les maîtres-mots de son action modernisatrice, elle allait imposer une nouvelle organisation productive plus flexible et mettre en œuvre de nouveaux dispositifs de mobilisation et de contrôle de la main d'œuvre.

Sitôt le passage en SEM effectué, les modernisateurs abandonnaient la voie d'entrée traditionnelle du « *concours républicain* », c'est-à-dire le système d'embauche essentiellement familial chapeauté par la CGT qui avait prévalu du temps de la régie avec la complaisance de la direction, au profit de recrutements directs confiés à des cabinets spécialisés. Le principe de la progression professionnelle à l'ancienneté, lente mais régulière, disparaissait quant à lui derrière la reconnaissance des capacités individuelles et la valorisation des diplômes qui devenaient les critères déterminants des promotions professionnelles. À ceux qui adhéraient au changement était alors promise la récompense de carrières ascendantes. Dans le même temps, les activités étaient rationalisées et le travail réorganisé. La généralisation de la comptabilité analytique, celle des outils communicationnels modernes, ou encore, le développement de la polyvalence furent autant d'étapes qui rendaient l'activité à la fois plus commerciale et plus complexe. Ces évolutions préparaient alors la seconde phase du changement : le recentrage des activités statutaires sur le « cœur de métier » et la décision de recourir de plus en plus massivement à la sous-traitance. Empruntant la voie du « faire faire » déjà ouverte par EDF-GDF, Gaz de Bordeaux comprimait ses effectifs statutaires et devenait sans cesse davantage, sous la pression de « pics d'activité » récurrents et notamment occasionnés par la construction d'un tramway sur l'agglomération bordelaise, une entreprise de « *surveillants de chantier* » selon le mot du secrétaire général de la CGT. Un nouveau « régime de mobilisation » de la force de travail (Coutrot, 1998), censé concilier atteinte des objectifs gestionnaires et préservation de la paix sociale par la recherche de l'adhésion des salariés, accompagnait donc de nouvelles formes de rationalisation productive et l'imposition d'une « logique d'entreprise » (Wieviorka et Trinh, 1989).

La transformation du type de relation salariale produit par la régie et de l'organisation productive héritée de cette époque ont donc été les deux faces d'une même action modernisatrice que l'ancien Directeur général se plaisait à définir comme une « *révolution culturelle* ». Ambitionnant de faire de la nouvelle SEM une entreprise *comme les autres*, il lui fallait convaincre, ou dompter, tous ceux qui persistaient à la considérer *à part* et qui s'étaient opposés à sa privatisation, et notamment les représentants de la CGT qui avaient réussi à considérablement renforcer l'identité collective des agents à l'occasion de ce conflit. Il lui fallait donc redevenir maître du jeu des relations sociales internes et imposer une identité professionnelle concurrente de celle que véhiculaient les héritiers de la tradition gazière locale, produit d'une socialisation partagée dans une ambiance familiale, à la fois sur le lieu de travail mais également dans le cadre des activités sociales communes à l'ensemble des industries électriques et gazières.



La modernisation de l'organisation du travail et des structures productives allait ainsi permettre à la nouvelle direction de modifier les équilibres de pouvoir préexistants et de « garder la main » sur le système professionnel interne en maîtrisant les enjeux stratégiques liés aux contraintes d'un changement qu'elle provoquait et conduisait. En modifiant en profondeur le type de relation salariale et l'organisation du travail hérités de la régie, la direction sapait directement les bases du pouvoir et de l'influence de la CGT auprès du personnel. Mais elle dépossédait également ainsi les collectifs de travail socialement et culturellement affirmés, non seulement de leurs capacités techniques et stratégiques, mais aussi de leurs capacités d'action collective. En fixant les savoir-faire gaziers dans des procédures écrites qui en standardisaient le recours, la direction mettait fin à l'apprentissage traditionnel au contact des « anciens » et au circuit (fermé) de l'altérité qu'il entretenait. Les jeunes recrues étaient ainsi rendues indépendantes des travailleurs plus expérimentés et étaient désormais libérées de la contrainte d'adopter les valeurs d'un univers social qui était jusqu'alors le corollaire de l'apprentissage du métier. Avec le remplacement d'une culture orale et traditionnelle par une culture de l'écrit portée par la « démarche qualité », un autre système de valeurs pouvait alors concurrencer celui que portaient les anciens et qui supportait la transmission de leur « monde ». Et d'autant plus avantageusement qu'à la faveur de mesures incitatives, les agents les plus âgés furent nombreux à abandonner une entreprise qu'ils ne reconnaissaient plus et qui ne les reconnaissait plus.

Tandis que la direction transformait radicalement la nature des rapports intergénérationnels, elle modifiait dans le même temps celle des rapports hiérarchiques en sélectionnant désormais son encadrement parmi les jeunes recrues plus diplômées. Elle attisait ainsi les dissensions entre les anciens et les jeunes, et créait les conditions d'une concurrence généralisée entre les agents, une « lutte des places » (De Gaulejac et Taboada Léonetti, 1994) d'autant plus forte que le nombre de celles qui étaient disponibles ne cessaient de diminuer. En dispensant alors stratégiquement des récompenses numériquement moins nombreuses afin de faire accepter les réorganisations successives du travail, la direction favorisait enfin le développement d'un nouveau comportement adaptatif, plus individualiste, dans un environnement professionnel et relationnel qu'elle créait en opposition à celui qui liait traditionnellement recrutement familial et évolution à l'ancienneté. Nourrissant une fracture entre ceux qui adhéraient à et ceux qui rejetaient son discours mobilisateur, elle parvenait ainsi à neutraliser les capacités d'action et de résistance des collectifs de travail en redéfinissant les composantes sociales et professionnelles de leur identité collective. Son action aura donc consisté à réorganiser l'activité productive et à transformer les composantes déterminantes de la relation salariale héritée de la régie de manière à imposer sa marque sur les dynamiques de recomposition des collectifs de travail. Ce qui lui permettait alors d'atteindre l'objectif gestionnaire de réduction des coûts qui a orienté sa stratégie de profit (Boyer et Freyssenet, 2000) tout au long de la période d'existence de la SEM. Au final, et c'est assurément là son plus grand succès, la direction aura réussi, en écho au vœu formulé par l'ancien Directeur général, à changer la « culture » dominante de l'entreprise, entendue comme comportement adaptatif des agents à leur environnement.

Tout au long de cette période de mutation organisationnelle importante et continue, la direction a multiplié les appels à la mobilisation générale en affirmant l'existence d'une « logique gagnant – gagnant » qui devait permettre de voir les aspirations des salariés et les objectifs de l'entreprise réconciliés au sein d'un « projet d'entreprise » partagé. Pourtant, les agents allaient tôt faire l'expérience de toute l'ambivalence de la nature des changements à

l'œuvre. D'un côté, ils étaient encouragés à participer à travers la reconnaissance de compétences et de pratiques autrefois clandestines qui concouraient à l'amélioration continue de l'organisation, mais de l'autre, le développement de nouvelles contraintes productives qui se surajoutaient aux plus anciennes et qui individualisaient les contributions rendait chaque agent directement responsable de sa performance. Alors que les principes d'autonomie et de responsabilité étaient promus, le droit à l'erreur diminuait. « Bien faire » son travail devenait en outre de plus en plus difficile malgré un discours managérial qui affichait « la qualité » au centre de ses préoccupations. Enfin, tandis que l'implication devenait la clé de la réussite, les agents demeuraient exclus d'authentiques processus de participation et de co-construction d'un changement dont les véritables déterminants et finalités demeuraient opaques. De telles orientations contradictoires ont alors non seulement créé des difficultés techniques importantes dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes, mais elles ont également produit chez eux des effets opposés à ceux qui étaient attendus par les promoteurs du changement. La dépossession de la maîtrise et du devenir de leur outil de travail, mais aussi des savoir-faire gaziers désormais consignés dans des procédures écrites standardisées, a en effet produit déresponsabilisation, démotivation et défiance chez nombre d'entre eux, encadrement compris.

Comme nous allons le voir dans la section suivante, articulée autour de la construction d'une analyse factorielle des correspondances à partir des données du questionnaire de 2006, plusieurs profils-types des agents de l'entreprise peuvent être dégagés en considérant simultanément le degré d'intégration professionnelle des agents et celui de leur adhésion au changement. Leur répartition sur l'ensemble du plan orthonormé permettra de montrer les principales différences existant entre eux, informant ainsi sur les dynamiques de recomposition des collectifs de travail.

## **II. Les figures de la modernité organisationnelle**

À partir des données extraites du questionnaire de 2006, et en ayant recours au logiciel SPAD, nous avons procédé à une analyse factorielle des correspondances multiples, que nous appellerons simplement AFC par la suite, afin de mettre en relation un grand nombre de caractéristiques du personnel de l'entreprise et de dégager celles qui s'opposaient et se rapprochaient le plus. L'AFC est une méthode statistique, principalement descriptive, permettant de rassembler en un nombre réduit de dimensions la plus grande partie de l'information contenue dans les données initiales en s'attachant aux correspondances entre les variables. Outre cette réduction, d'autant plus utile que le nombre de dimensions initiales est élevé, elle permet également de visualiser les phénomènes que l'on cherche à mesurer en projetant les données sur un repère orthonormé (dont la représentation graphique est aussi appelée une « carte ») et en fournissant un espace de représentation commun aux variables et aux individus. Cette technique statistique consiste alors à rechercher les principales associations (les « correspondances ») entre les éléments du graphique. En quantifiant et en ordonnant l'importance des associations trouvées, l'AFC permet ainsi de dégager les principales attractions et oppositions.

Cherchant à obtenir une représentation graphique synthétique des principales caractéristiques du personnel de Gaz de Bordeaux, nous avons projeté sous forme d'AFC les huit indices que nous avons préalablement construits ainsi que quatre variables

complémentaires. Au souhait de participer aux décisions, à la situation dans l'organisation suite à la séparation comptable entre le commercialisateur et le distributeur, à l'adhésion à un syndicat et au fait d'être en situation de management, s'ajoutent donc les indices approchant le bien-être au travail des agents, leur perception du supérieur hiérarchique, leur niveau d'information, leur perception des syndicats, leur confiance en l'avenir, leur attachement au statut commun à l'ensemble des personnels des industries électriques et gazières (IEG), leur attachement au service public et enfin, leur attachement culturel à l'entreprise. Six variables « supplémentaires », c'est-à-dire qui n'interviennent pas dans le calcul de l'inertie (ou de la variance), ont enfin été projetées sur chacun des deux axes : il s'agit de l'ancienneté, du type d'embauche, de l'âge, du sexe, du service d'appartenance et du collègue actuel.

Par ailleurs, les huit indices comportent chacun deux modalités : « élevé » dans le cas d'un *score* supérieur ou égal à la moyenne de 15 sur 20 (matérialisé sur le graphique par la couleur bleue), et « moyen ou faible » correspondant à un *score* inférieur à la moyenne de 15 sur 20 (en rouge sur le graphique). Chaque indice exprimant une moyenne, nous avons fait le choix d'isoler les individus ayant obtenu un *score* élevé pour chaque indice indépendamment de leur nombre total plutôt que de considérer les indices d'une fraction définie des répondants, par exemple la moitié, le tercile ou le quartile supérieurs. Alors que c'est le *score* obtenu qui est retenu comme critère classant dans le premier cas, c'est la taille du sous-groupe qui doit être défini dans le second. En considérant le *score*, il s'agissait de mettre en exergue les relations entre les caractéristiques les plus saillantes de la population étudiée. Ces deux types de construction des modalités de chaque indice n'étant pas équivalentes, elles expliquent enfin la dispersion de leurs projections sur le graphique. En effet, l'AFC étant une technique statistique prenant en compte la pondération des modalités de variable, les points à forte masse seront plus proches du centre de gravité du nuage car ils ont un profil d'évaluation plus proche de celui du profil moyen.

Au total, douze variables « actives » interviennent dans le calcul de l'inertie (ou de la variance expliquée) de chaque axe. Toutefois, la représentation graphique proposée ici (graphique 1) ne comprend que les modalités de variables dont les contributions<sup>955</sup> dépassent d'au moins deux fois la contribution moyenne<sup>956</sup> qui s'élève à 3,85%. Seules les variables dont les contributions de l'une des modalités étaient au moins égales à 7,70% de l'inertie de l'un ou l'autre des deux premiers axes ont donc été prises en compte dans ce graphique « synthétique ». Les deux premiers axes expliquent enfin 28,14% de l'inertie totale.

---

<sup>955</sup> Les contributions décrivent la part prise par une modalité de variable dans la construction de chaque axe factoriel.

<sup>956</sup> La contribution moyenne s'obtient en appliquant la formule :  $100/\text{nombre de modalités des variables actives}$ . En l'occurrence, la contribution moyenne est égale à  $100/26$ , soit 3,84%.

### Encadré méthodologique : Construction des indices

Chaque indice obéit à un principe de construction identique. Chacun est formé à partir des réponses à certaines questions sélectionnées parmi un total de 76 soumises au personnel dans le questionnaire de 2006. Des modalités de valeur, c'est-à-dire des *scores*, sont ensuite attribuées à chacune des différentes modalités de réponse que proposait chaque question retenue. La somme des *scores* obtenus pour chaque individu constitue alors l'indice qui lui correspond. Traduisant une moyenne, chaque indice est enfin exprimé sur 20 afin d'en faciliter la compréhension et l'interprétation.

Le tableau récapitulatif suivant indique les questions à partir des réponses desquelles chaque indice a été construit. Précisons qu'une question peut contenir plusieurs « sous-questions » qui seront alors considérées comme des questions à part entière dans la construction de l'indice.

Nom de l'indice	Questions sélectionnées
Bien-être au travail	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 25, 27, 28, 31
Perception du supérieur hiérarchique	36
Degré d'information	45
Perception des syndicats	53
Attachement au service public	60
Confiance en l'avenir	54, 55
Attachement au statut du personnel des IEG	59
Attachement culturel	31, 48, 49, 50

## Encadré 1 : Légende de l'analyse factorielle des composantes principales

### *Variables actives*

#### a) Les indices

**En bleu** : indice élevé (++)

**En rouge** : indice moyen ou faible (-)

#### b) Variables « dépendantes » :

En noir :

- le souhait de participer aux décisions (veut être associé aux décisions ; ne veut pas être associé aux décisions) ;
- la situation dans l'organisation COM/GRD (totalement situé dans l'organisation ; peu situé dans l'organisation ; pas du tout situé dans l'organisation) ;
- l'adhésion à un syndicat (syndiqué ; plus maintenant ; jamais été syndiqué) ;
- être en situation de commandement (manager ; pas manager)

### *Variables supplémentaires (ou passives ou encore illustratives)*

**En gras** :

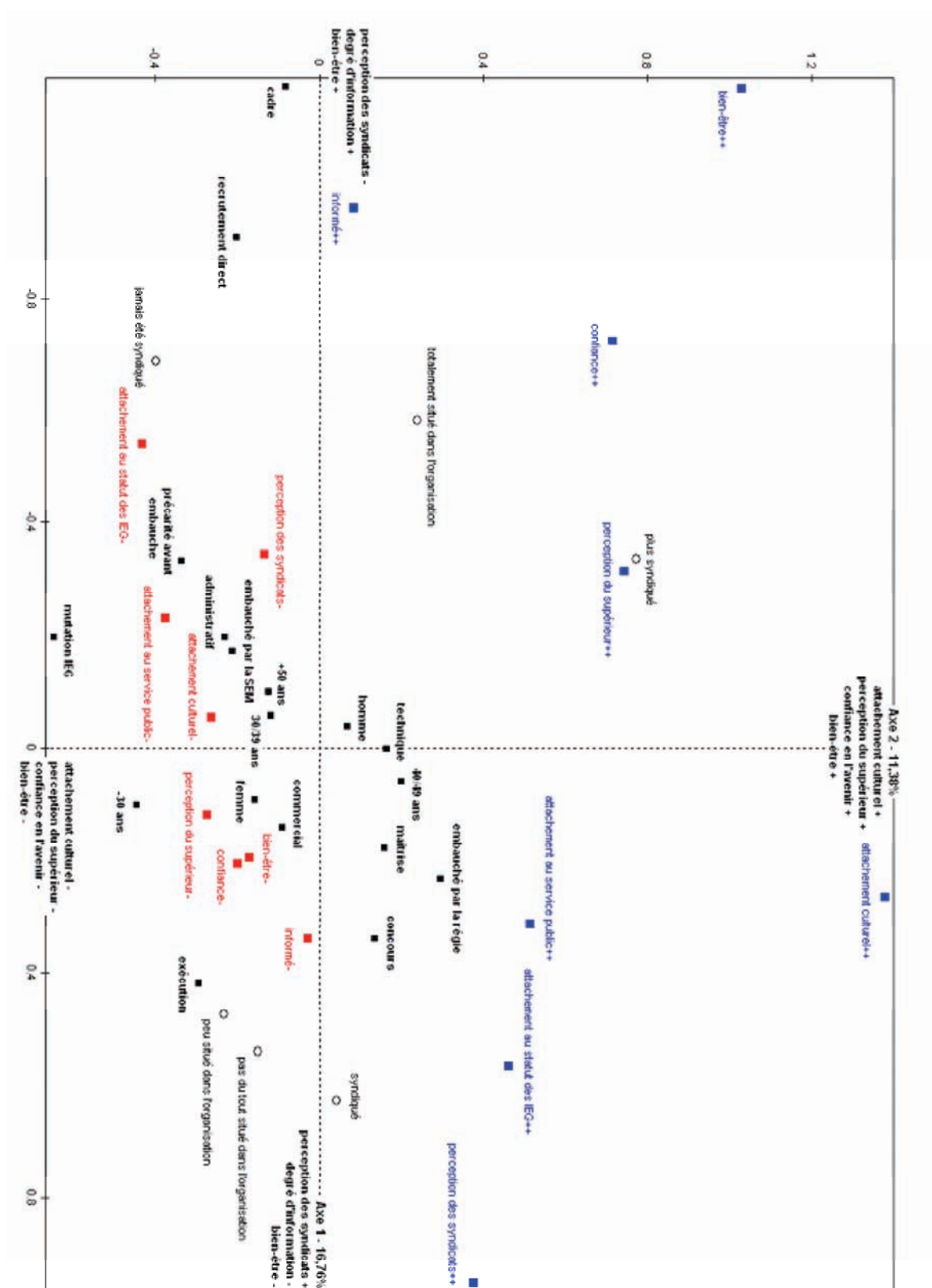
- l'ancienneté (embauché par la régie ; embauché par la SEM) ;
- le type d'embauche (concours ; mutation IEG ; recrutement direct ; précarité avant embauche)
- l'âge (moins de 30 ans ; 30/39 ans ; 40/49 ans et plus de 50 ans) ;
- le sexe (femme ; homme) ;
- l'entité d'appartenance (technique ; commercial ; administratif) ;
- le collègue actuel (exécution ; maîtrise ; cadre)

**Tableau 1 : Tableau des contributions<sup>957</sup> de l'AFC**

Modalités de variable	Coordonnées		Contributions	
	Axe 1	Axe 2	Axe 1	Axe 2
bien-être-	0,19	-0,17	1,37	1,56
bien-être++	-1,17	1,03	8,31	9,46
perception du supérieur-	0,12	-0,28	0,43	3,58
perception du supérieur++	-0,31	0,74	1,15	9,52
informé-	0,34	-0,03	3,69	0,04
informé++	-0,96	0,08	10,33	0,12
perception des syndicats-	-0,35	-0,14	3,76	0,85
perception des syndicats++	0,95	0,37	10,35	2,34
attachement au service public-	-0,23	-0,38	1,32	5,17
attachement au service public++	0,31	0,51	1,78	6,97
confiance-	0,21	-0,20	1,41	2,03
confiance++	-0,72	0,72	4,95	7,15
attachement culturel-	-0,05	-0,27	0,10	3,77
attachement culturel++	0,27	1,38	0,50	19,41
attachement au statut des IEG-	-0,54	-0,44	6,34	6,23
attachement au statut des IEG ++	0,57	0,46	6,66	6,54
totalemnt situé dans l'organisation	-0,59	0,25	6,78	1,75
peu situé dans l'organisation	0,47	-0,24	3,12	1,21
pas du tout situé dans l'organisation	0,53	-0,15	2,60	0,32
syndiqué	0,63	0,05	8,00	0,06
plus syndiqué	-0,32	0,77	0,73	6,03
jamais été syndiqué	-0,69	-0,41	7,20	3,75

<sup>957</sup> Ne sont présentées dans ce tableau que les modalités des variables apparaissant dans l'AFC synthétique, soit celles dont les contributions avoisinent ou dépassent d'au moins deux fois la contribution moyenne (3,85%) sur l'un ou l'autre des deux premiers axes, soit autour de 7,70%. Pour l'intégralité des contributions, se reporter au tableau présenté à l'annexe V, p. 562.

**Graphique 1 : Intégration professionnelle et rapport au changement. Analyse factorielle des correspondances « synthétique »<sup>958</sup>**



<sup>958</sup> Pour l'AFC « complète », se reporter à l'annexe V, p. 563.

Alors que les axes 1 et 2 expliquent ensemble 28,14% de l'inertie totale, le premier axe, horizontal, explique 16,76% de la variance<sup>959</sup> et ordonne les agents selon leur degré d'intégration professionnelle. Il oppose les agents qui manifestent un réel bien-être au travail et se considèrent très bien informés dans la phase de transformations importantes que connaît l'entreprise à la veille de l'ouverture totale du marché de l'énergie qu'ils envisagent avec confiance, à ceux qui déclarent un mal-être au travail, relatif ou profond, et qui se considèrent insuffisamment informés des changements affectant leur activité professionnelle, leur faisant alors craindre l'avenir. Les agents divergent encore, et de manière déterminante, quant à leur perception de l'activité des syndicats dans l'entreprise, ce qui confirme le poids prépondérant qu'occupent les organisations syndicales dans la vie sociale interne de Gaz de Bordeaux. Les agents positionnés sur la partie négative de l'axe 1 ont donc une perception négative des syndicats dont ils considèrent les revendications et les actions en décalage par rapport aux enjeux qu'affronte alors l'entreprise, s'estiment très bien (ou suffisamment) informés (10,33% de l'inertie de l'axe 1) et, ayant une conscience claire de leur rôle et de leur position dans l'entreprise (6,78%), témoignent d'un réel « bien-être » dans leur travail (8,31%). À l'opposé, sur la partie positive de l'axe des abscisses, les agents ont d'abord une appréciation très positive de l'activité des syndicats perçus comme un contre-pouvoir indispensable dans l'entreprise (10,35% de l'inertie de l'axe), d'autant plus qu'ils s'estiment très fortement sous-informés, ce qui nourrit chez eux un sentiment de mal-être au travail que renforce alors une position professionnelle incertaine au sein d'une organisation en transformation.

Le deuxième axe, vertical, qui permet de mettre en évidence les oppositions secondairement les plus importantes au sein de la population étudiée, explique 11,38% de la variance. Il oppose quant à lui les agents manifestant un attachement très fort envers Gaz de Bordeaux, tant dans ses dimensions professionnelles et familiales, qu'au regard de ses missions traditionnelles de service public accomplies dans le cadre d'un statut professionnel protecteur, à ceux qui témoignent d'un rapport beaucoup plus distancié à cet héritage des « anciens », notamment construit aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale, et qui sont convaincus de la nécessité pour l'entreprise de se moderniser afin de survivre dans un environnement concurrentiel. Cette opposition entre deux conceptions culturelles distinctes, au sens où la nouvelle direction investie au moment de la privatisation de l'entreprise ambitionnait de réaliser une « *mutation culturelle* » de l'ancienne régie, se double d'une opposition entre ceux qui perçoivent positivement le rôle du supérieur hiérarchique et ceux qui l'évaluent négativement, estimant le mode de commandement exercé « *en décalage* », bridant le développement des compétences personnelles et enfermant l'autonomie dans un carcan autoritariste.

C'est donc le rapport au changement en général, mais aussi à la forme particulière qu'il prend dans l'entreprise, qui est au principe de la distribution des agents selon cet axe factoriel. Ceux qui se positionnent sur la partie positive de cet axe vertical nourrissent donc un attachement culturel très fort envers l'entreprise (19,41% de l'inertie de l'axe), estiment que l'organisation de son activité dans le cadre d'un service public doit être maintenue (6,97%), et entretiennent des rapports très satisfaisants avec leur hiérarchie (9,52%), ce qui contribue à leur bien-être dans l'entreprise (9,46%) et à avoir confiance dans l'avenir (7,15%). À l'autre extrémité de cet axe, on retrouve alors des agents favorables à l'idée de moderniser le contenu et la portée du service public (5,17%), mais aussi le statut du personnel des IEG (6,23%) afin

---

<sup>959</sup> Les termes de variance et d'inertie sont équivalents, le premier étant emprunté au domaine de la statistique, tandis que le second à celui de la mécanique.



de répondre aux nouvelles contraintes réglementaires et permettre à l'entreprise de rester compétitive. Ayant un rapport plus distancié avec Gaz de Bordeaux (3,77%), ils ont enfin tendance à considérer cette entreprise comme un employeur quelconque.

Au final, les axes 1 et 2 divisent le plan orthonormé en quatre quadrants qui correspondent à autant de profils illustrant un rapport différent au changement et définissant quatre types distincts d'intégration professionnelle (tableau 2) qui s'opposent deux à deux.

**Tableau 2 : Modes d'intégration professionnelle et rapport au changement.  
Quatre profils typiques**

Quartier 2 : <i>les confiants</i> (adhésion au changement et bien-être)	Quartier 3 : <i>les distants</i> (opposition identitaire au changement et relatif bien-être)
Quartier 1 : <i>les prudents</i> (adhésion avertie au changement et relatif bien-être)	Quartier 4 : <i>les méfiants</i> (rejet désenchanté du changement et mal-être)

Parmi ces quatre profils-types, un seul manifeste une adhésion déclarée au changement tel qu'il est conduit et réalisé à Gaz de Bordeaux. Ce profil (quartier 2), qui se caractérise par le cumul vertueux d'un bien-être, d'un degré d'information et de confiance importants, mais aussi d'une très bonne relation avec sa hiérarchie directe, est cependant le moins répandu parmi les agents<sup>960</sup>. L'agent qui y correspond a néanmoins les traits d'un homme, appartenant au collège cadre ou à la haute maîtrise, exerçant de manière privilégiée un métier de la filière technique et s'estimant totalement situé dans la nouvelle organisation du travail. Au pic de sa carrière professionnelle ou aspirant à un déroulement accéléré de celle-ci à la faveur des transformations en cours que connaît l'entreprise, il dispose de ressources d'action et a le sentiment de pouvoir « tirer son épingle du jeu ». C'est notamment pourquoi il n'est plus syndiqué, espérant ainsi maximiser ses chances de promotion professionnelle personnelle. Au final, il se montre *confiant* dans son avenir propre et dans celui de l'entreprise. L. X., cadre informatique occupant le poste de responsable du site Internet du Gestionnaire du réseau de distribution (GRD), illustre le profil du *confiant*. Ayant anticipé l'externalisation du service informatique et la séparation juridique des activités de l'entreprise, il avait alors lui-même proposé à la direction les contours d'un nouveau poste de travail sur lequel il a pu être affecté.

Le profil du *confiant* est alors diamétralement opposé à celui du *méfiant* (quartier 4), placé sous l'empire d'un cercle vicieux qui voit se renforcer mutuellement les dimensions d'une perception négative du supérieur, d'une sous-information, d'un mal-être au travail et d'une défiance envers le futur. Ce type de profil se retrouve avant tout chez les agents qui cumulent ce que l'on peut reconnaître comme des handicaps dans la progression de carrière et qui sont confrontés aux plus fortes transformations dans l'organisation de leur activité professionnelle. Recrutés pour « faire évoluer » leurs postes de travail, ils se sont très rapidement heurtés aux enjeux de conservation du pouvoir et à la frilosité de la hiérarchie qui annihile toute prise d'initiative. Nourrissant un sentiment très vif d'avoir été trompés, ils se sentent déstabilisés et ont beaucoup de difficultés à se projeter positivement dans l'avenir et au sein d'une organisation qu'ils perçoivent comme les exploitant et les méprisant. C'est

<sup>960</sup> Se reporter à l'AFC « totale » présentée à l'annexe V, p. 563.

pourquoi en dernier recours, certains d'entre eux ont tendance à se tourner vers les organisations syndicales auprès desquelles ils cherchent une protection tout en conditionnant et en instrumentalisant leur adhésion. Ce profil correspond aux agents appartenant aux étages les plus bas de la hiérarchie professionnelle, jeunes, et principalement aux femmes, notamment celles qui ont été recrutées sur des postes d'entrée de la filière commerciale. J. C., agent d'accueil recrutée après plusieurs missions en intérim pour le compte de l'entreprise, ou encore B. G., informaticien recruté directement à la suite d'une annonce de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), illustrent ce profil du *méfiant*.

Un autre profil d'agent rejette le changement tel qu'il se déploie dans l'entreprise (quartier 3), mais non prioritairement en raison d'attentes déçues et de ce qui est ressenti comme un double discours de la hiérarchie. C'est en effet en référence à une tradition léguée par « *les anciens* » dont ils s'estiment les dépositaires que cette catégorie d'agents s'oppose aux principes mêmes qui guident la modernisation de Gaz de Bordeaux, et plus généralement celle de toutes les entreprises assurant une mission de service public. Fortement attachés à une entreprise qui continue de mêler les registres de l'intimité, familiale et affective, et de l'occupation professionnelle, ils vivent les transformations avec plus d'intensité qu'une simple « *mutation culturelle* », et d'autant plus qu'ils nourrissent un sentiment de dette et se sentent redevables envers une entreprise qui leur a permis de « *progresser* ». Vécues sur le mode d'injonctions contradictoires, ces mutations sont au principe même d'une crise identitaire pour ces agents, dont l'âge et la position professionnelle encouragent alors chez eux des phénomènes d'*exit*, de *voise*, mais aussi d'*apathy*. Héritiers de ce qu'ils identifient comme un « âge d'or » de la régie, qu'ils ont connu en ayant été recruté par la voie du « *concours* », ils s'estiment les dépositaires de savoir-faire aujourd'hui menacés et insuffisamment reconnus, mais aussi d'un « savoir-être » qui consacrait les valeurs d'un univers ouvrier essentiellement masculin, et notamment « le parler vrai », désormais dévalorisé. L'organisation syndicale majoritaire, à laquelle ils adhèrent d'abord par tradition, représente alors le dernier rempart permettant de freiner des changements néanmoins perçus comme inéluctables en « *limitant la casse* ». C'est pourquoi ce profil se retrouve prioritairement chez les hommes, la quarantaine dépassée, exerçant un métier technique et ayant connu « *le trou* » en vertu de la progression professionnelle par étapes qui caractérisait « *l'ancien temps* », et dont l'ancienneté leur a fait atteindre le collège maîtrise. Il ne s'agit donc pas d'agents qui sont mis hors-jeu, pourrait-on dire, comme dans le cas des *méfiants*, mais d'agents qui, en raison d'un rapport de force défavorable à leurs convictions intimes, se sont délibérément mis hors-jeu en adoptant des attitudes de retrait désillusionné et en multipliant des comportements *distants*. J. F., fils, petit-fils et arrière petit-fils de gazier recruté par la voie du « *concours* » et aujourd'hui contremaître à l'atelier grâce aux possibilités de promotion professionnelle que permet l'entreprise, illustre la figure du *distant*.

Un dernier profil d'agent, qui s'oppose diagonalement à celui du *distant*, doit encore être décrit. Tout en partageant avec ce dernier un bien-être relatif, celui que nous qualifions de *prudent* s'en distingue par son adhésion au principe de la modernisation de l'organisation, bien qu'elle apparaisse cependant mesurée et distante quant à la forme particulière que cette modernisation a prise dans l'entreprise. Les agents répondant à ce profil sont ainsi convaincus de la nécessité de « *faire évoluer* » les principes historiques sur lesquels l'activité de l'organisation a été construite depuis plus d'un demi-siècle. Ils considèrent par conséquent l'ensemble du système des droits et devoirs qui s'applique à ceux qui ont en charge leur exécution d'abord comme des « *privileges* » qui menacent la survie de l'entreprise, ce qui

s'explique notamment par leur éloignement à l'égard de toute socialisation gazière qui caractérise au premier chef les *distants*. Occupant les positions de commandement, ces agents regrettent néanmoins l'inertie et l'immobilisme de l'organisation qui reste le théâtre permanent de luttes de pouvoir et d'influence. Bien que ces agents reconnaissent unanimement la nécessité d'un contre-pouvoir dans l'entreprise, ils n'ont jamais adhéré aux organisations syndicales et perçoivent d'abord leur activité comme un frein à la modernisation des structures de l'organisation et des mentalités de ceux qui les font vivre. Ce profil est ainsi avant tout partagé par des cadres recrutés directement par l'ancienne direction à partir du changement de statut de l'entreprise et exerçant leur activité au sein des services supports. Plongés dans un univers professionnel individualiste et à part, au regard des réalités et des enjeux quotidiens vécus par les agents appartenant aux collèges exécution et maîtrise, nombreux sont alors ces membres de l'encadrement, contraints de raisonner en termes d'alliances stratégiques et d'agir avec prudence, à adopter des comportements mêlant conformisation apparente et retrait savant. Les cas de R. L.-C. ou de L. A., alors « cadres d'exécution » au sein des services supports, sont des illustrations du profil *prudent*.

L'action modernisatrice de la direction a produit des « gagnants » mais aussi des « perdants » parmi le personnel. Plus précisément, nous venons de présenter les quatre profils principaux, figures contemporaines de la modernisation organisationnelle et managériale, que l'on peut retrouver aujourd'hui parmi le personnel statutaire de l'entreprise. Si des différences de réaction individuelle apparaissent donc face à l'action modernisatrice de la direction, il convient cependant d'insister sur les dynamiques de recomposition des collectifs de travail qui se situent au niveau du groupe de travail proche et qui impliquent les premiers niveaux de la hiérarchie. Dans leur activité professionnelle quotidienne, l'ensemble des agents transforme en effet une partie des contraintes liées aux nouvelles situations productives qui s'imposent à eux en ressources d'action, contribuant ainsi discrètement, mais de manière déterminante, à l'efficacité productive. Car c'est bien là que se situe la principale innovation. Le fait remarquable que nous avons déjà souligné se situe donc dans la (ré-)invention de nouvelles formes de résistance individuelle et collective, et d'appropriation du travail, adaptées aux nouvelles contraintes productives. Et c'est là l'un des apports de notre étude que de permettre d'élargir le regard habituellement porté par la sociologie du travail sur les situations de travail contemporaines, principalement rivé sur un management omnipotent qui aurait atomisé les anciens collectifs de travail pour ne laisser que des individus souffrants et dépourvus de toute capacité d'agir collective et de coopération. Mettre ainsi en évidence la transformation et la centralité de ces « formes d'appropriation / résistance » (Rot, 2000) permet alors de reformuler le défi auquel sont notamment confrontées les organisations syndicales : celui de donner du sens et de transformer en ressources d'action ces formes de résistance et de coopération porteuses de repères professionnels partagés et protecteurs.

### **III. Faire sens des résistances au travail ou quand la qualité du travail ne permet plus de faire un travail de qualité**

Comme nous l'évoquions plus haut en commentant l'AFC, le changement promu à Gaz de Bordeaux est loin de faire l'objet d'une adhésion spontanée de la part des agents. Alors que les cadres apparaissent du côté des « gagnants » des modernisations sur la représentation graphique, notre travail d'observation sur le terrain a cependant montré que ce résultat statistique n'était que partiellement vrai. Nous avons ainsi montré que parmi cette

population spécifique investie du rôle d'« animateur » de la dynamique modernisatrice, la *prudence* restait de mise. Les nouvelles formes d'organisation du travail n'ont donc pas empêché un encadrement de plus en plus nombreux, même mieux formé à son nouveau rôle d'animation et d'écoute, de garder une distance critique vis-à-vis des contraintes de travail et des appels à la mobilisation autour de l'entreprise. Et ce qui est valable pour ceux qui occupent des positions de commandement l'est également pour ceux qui disposent de moins de ressources d'action et qui se situent aux étages inférieurs de l'échelle hiérarchique.

Quelle que soit leur position hiérarchique, les agents se (ré-)approprient les espaces et les lieux interstitiels de la production que le commandement ne pourra jamais contrôler, et multiplient les stratégies adaptatives parfois faussement conformisantes. En ce sens, les dispositifs de contrôle organisationnel et de disciplinarisation de la main d'œuvre, aussi perfectionnés soient-ils, ne suffisent pas à « mettre au travail », ni ne font disparaître les formes d'appropriation / résistance que développent les agents. Seulement capables d'en restreindre ses formes traditionnelles d'expression, les stratégies de domination développées par la direction ne peuvent empêcher de les voir resurgir sous d'autres formes, ce qui témoigne en creux de leur centralité tant dans les processus de construction de la subjectivité (Bouquin, 2008), qu'au niveau de l'efficacité productive et de la fluidité organisationnelle (Rot, 2000) en nourrissant des processus de « régulations autonomes » (Reynaud, 1989). La rationalité instrumentale ne suffit donc pas pour expliquer le fonctionnement de la production et le développement de pratiques coopératives.

Placés dans l'obligation de faire des arbitrages sous la pression de contraintes productives resserrées et parfois contradictoires, « bien faire son travail » est vécu comme une résistance quotidienne par les agents. En faisant des choix, ils reconquièrent et affirment leur subjectivité tout en donnant du sens à leur activité, qui réside dans le lien entre individuel et collectif. Leur mise en concurrence généralisée ne les a donc pas empêchés de (ré-)inventer de nouvelles formes de coopération qui ne peuvent s'expliquer que par l'existence d'une relation identitaire et symbolique au travail. Et c'est « *pour les collègues* », mais aussi par souci du service public qu'ils disent « bien faire » leur travail. En ce sens, ni la « carotte » d'une rémunération indexée aux performances individuelles et d'une carrière ascendante, ni le « bâton » de nouvelles règles restrictives et de sanctions disciplinaires ne suffiront jamais à mobiliser la main d'œuvre. Et c'est pourquoi le commandement doit toujours composer avec les collectifs de travail qui jouent un rôle déterminant d'intégration et de reconnaissance des individus.

Rappeler ce mécanisme social permet d'expliquer pourquoi la stratégie d'accession et de maintien au pouvoir des modernisateurs leur imposait de combattre l'hégémonie traditionnelle qu'exerçait l'organisation syndicale majoritaire en lui disputant l'établissement des règles légitimes et des mécanismes mobilisateurs à la base de la constitution des collectifs de travail. En donnant cohésion et discipline à l'ensemble du « corps social » de l'entreprise, la CGT assurait en effet une fonction intégratrice déterminante : elle était la matrice de production et de vitalité de l'identité professionnelle des gaziers. Appeler à la mobilisation générale autour d'un « projet d'entreprise » permettait alors aux modernisateurs de « jouer » l'entreprise contre la CGT au niveau où les enjeux coopératifs et identitaires sont reformulés et reconstruits. Bien que n'ayant pas réussi à créer un consensus au sein, mais aussi autour de l'entreprise, la direction a cependant favorisé la décomposition des anciens collectifs de travail, structurés autour de la maîtrise de savoir-faire transmis dans le cadre de lignées

familiales, et le développement de conduites individualistes « dissipatives », au sens des théories du chaos. En promouvant cependant de nouvelles dynamiques de recomposition de ces collectifs, elle a fortement contribué à la perte d'influence de la CGT.

À Gaz de Bordeaux, le resserrement des contraintes productives a paradoxalement engendré plus de dysfonctionnements qu'il n'a permis d'augmenter la productivité globale, faute d'une organisation efficace de l'activité productive. La réorganisation des activités a en effet d'abord consisté à regrouper des services et des postes autrefois séparés en leur confiant une plus grande autonomie, avant de développer la polyvalence parmi des agents moins nombreux, mais confrontés à une charge globale de travail identique. L'urgence est alors devenue l'horizon de travail quotidien des agents et les conditions de réalisation d'un travail de qualité se sont progressivement dégradées à mesure que primait l'efficacité gestionnaire. Pourtant, la situation favorable de l'entreprise dans son secteur d'activité a toujours permis à l'organisation « d'absorber » les résultats parfois contradictoires des choix de modernisation opérés. Ce qui n'a alors fait qu'encourager la promotion de ceux qui « jouaient le jeu », notamment relationnel, et qui étaient précisément les moins enclins à transformer l'économie générale du « système ».

Qu'elles aient visé à réorganiser le travail ou à mobiliser le personnel, les politiques de « modernisation » ont créé une série de contradictions et d'incertitudes pour les agents. Ces derniers sont ainsi soumis à la pression d'une identité corporative qui requiert l'identification à l'entreprise et qui fait comme si la finalité de l'organisation se trouvait en elle-même. L'individualisation des performances ne manque par ailleurs jamais d'entrer en contradiction avec le fonctionnement quotidien des collectifs de travail qui assurent une fonction essentielle d'intégration et de reconnaissance sociales. En outre, alors que le management affiche le développement de l'autonomie comme finalité et moyen d'autoréalisation, il multiplie dans le même temps les dispositifs prescriptifs et de contrôle qui renforcent la dépendance et l'encadrement des agents. Enfin, tandis que le travail gagne en intensité, au double sens de pression productive (faire plus en moins de temps et avec moins de personnel), mais aussi d'intérêt (compte tenu du besoin qu'exprime chaque personne de se réaliser par la réalité de son travail), les agents sont confrontés à des exigences d'amélioration continue de la qualité qu'ils disent avoir de plus en plus de difficultés à atteindre. Ce faisant, ils témoignent d'une volonté toujours présente de « bien faire » leur travail et de prouver, à la fois à leur hiérarchie mais également à eux-mêmes, qu'ils sont « à la hauteur ». Autrement dit, et à rebours d'une vision dominante qui sous-estime, voire qui nie leur réalité, « le zèle », la conscience professionnelle, ou encore la « bonne volonté », sont des facteurs clé de la productivité (Coutrot, 1999).

Ce qui permet de confirmer la justesse de l'approche marxienne du travail, réalité sociale contradictoire et simultanément expression de la contrainte et de la création, et tout autant d'infirmier celle des thèses qui prédisaient la disparition du travail (Méda, 1995 ; Rifkin, 1995). Sans contredire les apports de travaux récents sur le travail prescrit qui insistent sur l'augmentation et l'intensification des souffrances, tant physiques que psychologiques, des salariés (Linhart, 1994 ; Dejours, 1993 ; Billard, 2001 ; Clot, 2001), le cas de Gaz de Bordeaux permet de mettre en évidence un (autre) des problèmes majeurs lié aux transformations contemporaines du travail : celui qui « se joue » autour de ce que les agents appellent le « travail bien fait », et précisément au moment où le discours managérial affiche la « qualité » au centre de ses préoccupations.

Dans cette nouvelle configuration productive, le travail ne se résume plus à l'exécution d'une tâche, mais devient la réalisation d'une performance. Son sens change à mesure que les appels du discours managérial au développement des capacités individuelles sont entendus et que les bénéfices personnels pouvant en être retirés deviennent plus importants. Les agents deviennent certes plus exigeants (Meyerson, 1987 ; Clot et Yvon, 2001), mais surtout nombre d'entre eux, et quel que soit leur niveau hiérarchique, ont le sentiment de ne pas pouvoir faire le travail de qualité qu'ils se sentent capables de faire. Un décalage entre la rhétorique affichée par le commandement et la réalité du travail vécue au quotidien s'exprime alors fortement et fait le lit d'un sentiment de mépris (Zarifian, 2005), unanimement dénoncé de bas en haut de l'échelle hiérarchique.

En ce sens, les transformations contemporaines du travail rapprochent les membres de l'encadrement du reste des salariés appartenant aux niveaux hiérarchiques inférieurs (Bouffartigue, 2001). Différents éléments, ayant notamment trait à une « banalisation » de la relation d'emploi et à une diffusion des représentations critiques vis-à-vis de l'idéologie « libérale » dont les conséquences en matière de déréglementation du secteur de l'énergie sont jugées négativement, même parmi ceux qui soutiennent un alignement des industries électriques et gazières (IEG) sur les règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises privées, plaident en effet en faveur de la mise en place progressive d'un « continuum de positions sociales » (Bouffartigue, 2001). La configuration particulière de l'entreprise, qu'il s'agisse du management mis en place par l'ancien Directeur général ou encore de la persistance d'une culture syndicale fortement « anti-cadre », permet cependant d'expliquer que les cadres de l'entreprise continuent d'apparaître, et de se représenter comme groupe, en tant que « figure sociale » distincte.

Envisager la question des transformations de l'organisation du travail « du point de vue de ceux qui les vivent » (Clot, Rochex et Schwartz, 1990) permet donc de reformuler la question de la souffrance au travail. Plutôt que de partir du postulat que les individus souffrent parce qu'ils n'ont pas les ressources nécessaires et suffisantes pour affronter et dépasser les problèmes que l'organisation du travail leur pose, il est possible de formuler l'hypothèse inverse en avançant l'idée que la souffrance vécue en situation professionnelle vient de l'existence de capacités surnuméraires ou excédentaires. Nous entendons ici par capacités excédentaires, les capacités délibératrices qui permettent aux agents d'accorder réflexion et action et de nourrir celle-ci de celle-la. Autrement dit, il est possible de faire l'hypothèse que c'est l'organisation qui est trop irrespectueuse de la qualité du travail possible et des capacités mobilisables par les individus que le management moderne a précisément contribué à développer. Et ce, d'autant plus dans un système hiérarchique encore fortement pyramidal où le supérieur est directement responsable de la reconnaissance et de la valorisation des capacités de ses subordonnés.

Le sentiment de souffrance au travail semble ainsi se nourrir de l'existence de ressources disponibles négligées ou insuffisamment exploitées que les personnes pourraient développer pour leur propre épanouissement, mais dont pourrait également tirer profit l'organisation du travail. Dans cette optique, ce n'est donc pas tant l'intensification productiviste du travail qui est intéressante en soi que le fait qu'elle se produise au moment même où l'intensité, au sens social et psychologique, augmente. Ce qui permet alors de mettre en évidence l'existence d'un cercle vicieux qui alimenterait tant la souffrance des personnes qu'une moindre efficacité productive : plus les agents sont mobilisés (et se mobilisent) et

moins ils semblent disposer des moyens leur permettant de réaliser des objectifs sans cesse plus individuels et chargés d'une part de leur identité, et donc, plus ils ont tendance à se démobiliser et à se détourner d'un travail qui les déconsidère.

Pareille perspective interprétative des (re-)configurations productives contemporaines du travail à Gaz de Bordeaux permet tout d'abord de relativiser le diagnostic porté par la direction sur les difficultés que créent les modernisations organisationnelles qu'elle promeut. Selon elle, l'action d'un encadrement formé à son nouveau rôle managérial d'écoute et d'animation, suffirait à résoudre l'essentiel des problèmes qui surgissent dans l'exécution quotidienne du travail. Elle semble ainsi considérer que l'origine des problèmes organisationnels se loge à l'intérieur même des personnes qu'il lui faut par conséquent « soigner » pour rendre « adaptables » aux situations productives du moment. D'où le fait qu'elle ne sélectionne et ne récompense que celles qui « jouent le jeu » de « son jeu », pourrait-on dire. Mais en cherchant à « soigner » les personnes plus que l'organisation du travail, peut-être se limite-t-elle à traiter les « symptômes » plutôt que la « maladie ».

Considérer l'origine de la souffrance au travail également dans l'existence de capacités excédentaires qui ne sont pas reconnues par l'organisation moderne du travail permet encore d'éclairer la tendance à la désaffection syndicale telle qu'elle se manifeste à Gaz de Bordeaux et d'interpréter le sens des reproches qui sont aujourd'hui adressés aux organisations syndicales par les agents. Continuant d'articuler leurs discours et pratiques revendicatifs autour de la question (et de la défense) de l'emploi, les organisations syndicales, et particulièrement l'organisation majoritaire, paraissent en effet incapables de prendre en charge l'avenir du travail comme champ de développement et de réalisation proprement humain.

#### **IV. Syndicalisme et modernisation : l'action syndicale et la reconfiguration du travail**

Ayant exercé un regard délibérément pragmatique sur les réalités sociales que nous observons, nous nous sommes démarqués des analyses du syndicalisme en termes de « déclin » (Rosanvallon, 1988). Nous avons fait le choix d'une démarche à la fois compréhensive et inductive, avant tout soucieuse de décrire et d'interpréter les évolutions des configurations productives « du point de vue de ceux qui les vivent » (Clot, Rochex et Schwartz, 1990), c'est-à-dire du point de vue de ceux qui les subissent mais qui contribuent également toujours à leur transformation par leurs résistances quotidiennes. Notre parti pris, qui s'inscrit dans la volonté théorique de penser la contradiction et non simplement la succession des crises et des régulations, nous a alors permis d'identifier ce qui se joue autour de la qualité du travail, autrement dit du « *travail bien fait* » qui est l'affirmation de la capacité des personnes de décider des fins et des moyens de la production, comme l'un des problèmes majeurs que posent les transformations contemporaines du travail. Ayant ainsi reformulé la question de la souffrance du travail, nous constatons dans le même temps les difficultés que rencontraient les agents à sortir d'une logique d'individualisation du vécu au travail. Confrontés à une intensification de leur travail, ils développent alors prioritairement des formes de coopération productive et de solidarité identitaire au niveau du groupe de travail, c'est-à-dire avec les collègues qui partagent avec eux l'expérience de travail la plus proche. Ces « formes d'appropriation / résistance » (Rot, 2000) restent cependant largement de l'ordre de l'informel et se manifestent principalement à travers la négociation quotidienne

d'arrangements plus ou moins explicites avec la hiérarchie. Naissent alors des processus de « régulations autonomes » (Reynaud, 1989) déterminants pour l'efficacité productive et plus ou moins clandestins dès lors qu'ils impliquent les premiers niveaux du commandement, mais néanmoins cantonnés, au mieux, au niveau du service. D'où l'importance du regard et de l'évaluation du *manager*, mais surtout, du point de vue des transformations de l'organisation du travail, de l'expérience de cloisonnement des services et de celle de solitude que les agents « souffrent » au quotidien et qui limitent les possibilités de mise en commun des expériences singulières de travail et de construction de repères professionnels et protecteurs renouvelés.

La réorganisation du travail a libéré les agents de GDB de la logique de transmission intergénérationnelle, et largement familiale, des savoir-faire gaziers. Sur le modèle du secret d'État ou de la recette de cuisine, ce savoir était en effet associé à une fermeture professionnelle que garantissait et pérennisait l'organisation syndicale. Face aux situations de travail contemporaines, les agents sont désormais confrontés à un resserrement des contraintes productives mais aussi à un travail qu'ils jugent plus intéressant. C'est pourquoi ils considèrent manquer de repères professionnels et collectifs suffisants, mais aussi de ressources d'action efficaces pour peser sur l'organisation productive du travail et réaliser ce qu'ils appellent un « travail de qualité ». Ce faisant, ils indiquent le niveau d'intervention qui semble aujourd'hui insuffisamment investi par les organisations syndicales et dessinent les contours du rôle que ces dernières pourraient davantage jouer de leur point de vue. C'est ce qu'ils expriment directement lorsqu'ils constatent que « *le syndicat n'arrive plus à faire le lien* » entre des conditions d'exercice du métier qu'ils jugent dégradées et des revendications collectives permettant de transformer avec succès une organisation du travail qui leur paraît peu adaptée. Autrement dit, en même temps qu'ils développent des comportements de résistance (fuite, faire semblant, adhésion distanciée...), les agents ne se contentent pas de vouloir avoir les moyens de faire du travail de qualité (« *on n'a plus les moyens de bien faire notre travail* ») ; ils aspirent encore à s'engager concrètement dans le travail d'organisation du travail qu'ils ont à faire en se demandant comment faire du travail de qualité (« *il y aurait tant de choses à faire ici !* »). Cette prise en compte non seulement des plaintes, mais encore des attentes exprimées par les agents conduit à reformuler les « défis » qui s'imposent aux organisations syndicales dans les configurations productives contemporaines – être un vecteur de la reprise du travail d'organisation par les agents eux-mêmes. Constaté les difficultés qu'elles rencontrent aujourd'hui pour les relever permet ainsi d'élucider pour partie leur perte d'influence et le phénomène de « tarissement de l'adhésion » syndicale (Ubbiali, 2005) auquel elles sont confrontées.

En survalorisant certaines compétences qu'elle promettait de récompenser par une évaluation individuelle et en formalisant des savoir-faire traditionnels qu'elle reléguait dans les zones d'ombre de l'organisation, la direction a dévalorisé les métiers collectivement construits sur plusieurs générations de gaziers et fragilisé le rôle intégrateur des anciens collectifs de travail. Elle a ainsi redéfini les frontières et les dynamiques de ces collectifs en recherchant « *l'ouverture* » d'un univers professionnel familial et longtemps exclusivement masculin, mais encore rendu le travail plus intéressant pour les agents. En libérant ces derniers, et parmi eux, notamment les nouveaux embauchés, du contrôle social exercé par « *les anciens* » mais aussi par l'organisation syndicale en lui contestant sa fonction de discipline et de cohésion des collectifs de travail, la direction parvenait à mieux contrôler l'agent dans l'exécution de son travail. D'autant plus que ce dernier était devenu l'atteinte d'une performance définie par des objectifs quantitatifs dont il revenait au supérieur



hiérarchique d'évaluer la réalisation.

Son action modernisatrice a alors consisté à développer des « coopérations forcées » entre des salariés mis en concurrence à la suite de l'abandon de l'ancien système de promotion professionnelle à l'ancienneté, en faisant usage tantôt du « bâton », tantôt de la « carotte », et à compliquer le développement de résistances collectives pour conjurer la menace de collectifs de travail stables. Car non seulement ces derniers assurent une fonction d'intégration des agents, mais ils ont encore le pouvoir de transformer un mouvement de travail en mouvement social par leur capacité à comparer les conditions d'exercice du métier avec la reconnaissance du travail. L'action des modernisateurs a donc transformé les deux piliers du travail tel qu'il était conçu du temps de la régie : le métier et le collectif de travail, ce qui a abouti à la dégradation des conditions d'exercice du métier (« *ils ont tué les métiers* ») que les agents dénoncent. C'est ainsi que le règne de la « débrouille » quotidienne et dans l'urgence a remplacé le fonctionnement des anciennes communautés de métier, encadrées syndicalement par de nombreux militants de terrain et structurées autour de la transmission intergénérationnelle des savoir-faire gaziers qui véhiculaient dans le même temps « *l'esprit de la régie* ». Loin de disparaître, les collectifs de travail se recomposent alors sur de nouvelles bases coopératives et selon des logiques d'action qui se développent avant tout au niveau professionnel le plus proche du bureau ou du chantier.

Face à ces reconfigurations productives, la réponse des organisations syndicales, et particulièrement celle de l'organisation majoritaire, est cependant restée centrée sur la défense de l'emploi statutaire qui n'a, semble-t-il, qu'au mieux ralenti le rythme des modernisations que tous les agents considèrent par ailleurs inéluctables. En ce sens, même si la stratégie récente de l'organisation majoritaire, consistant à multiplier les « fronts d'attaque » au point d'imposer un climat de guerre permanente avec la direction<sup>961</sup>, a sans doute permis de « gagner du temps » dans l'application du « plan d'action » des modernisateurs, elle a avant tout été une défense des acquis. « Jouant la montre », ce type de réponse syndicale est pourtant resté inefficace sur la durée, et partant, a alimenté l'éloignement des agents du fait syndical. Répondre aux attentes de ces derniers dans les nouvelles situations productives auxquelles ils sont confrontés pourrait ainsi consister à favoriser la (re-)création d'un espace collectif soustrait à la pression managériale et qui fournirait un ensemble de ressources par métier, c'est-à-dire des repères professionnels et des savoirs collectifs, des informations utiles et sûres, de l'entraide et de la solidarité, permettant aux acteurs de peser efficacement sur l'organisation productive du travail. Ce qui semble encore passer par la recherche, la promotion et la création de rapprochements entre catégories de salariés jusqu'ici opposées, mais qui coopèrent pourtant quotidiennement, certains membres de l'encadrement se sentant désormais plus proches des agents qu'ils encadrent (que de leurs directions) tout en ne se reconnaissant pas dans les accents ouvertement « ouvriéristes » du discours syndical actuel. Parce que le collectif de travail est un lieu de controverse et de dispute professionnelles sur la qualité du travail (mais aussi sur les objectifs qui y sont attachés), c'est sur lui que la vitalité du travail d'organisation peut s'appuyer en permettant au conflit de s'exprimer. Car loin de s'exclure réciproquement, et à rebours d'un discours qui ne cesse de les opposer, négociation et conflit se combinent mutuellement (Bérout *et al.*, 2008).

C'est donc aussi de la réussite des organisations syndicales à intégrer, à reformuler et à défendre les nouvelles préoccupations exprimées par les agents, d'autant plus difficiles à

---

<sup>961</sup> Et que Sun Tzu décrivait déjà comme la réponse du faible au fort dans son *Art de la guerre*.

traduire en termes de revendications et de propositions collectives qu'elles sont plus qualitatives, que semble dépendre leur succès. Contribuer à dégager des marges de manœuvre et des espaces de liberté qui rendent le travail humainement acceptable et socialement viable leur permettrait en effet d'avoir davantage de moyens pour défendre les emplois dans leur forme, mais aussi dans leur contenu. Et c'est d'ailleurs ce que chercha à faire l'organisation majoritaire à l'occasion de différents conflits de service, et ce, malgré l'instrumentalisation qu'elle en fit dans son action contre l'ancien Directeur général et la poursuite de visées clientélares. Cherchant à ancrer son action revendicative dans les réalités professionnelles quotidiennes que dénonçaient les agents, l'organisation majoritaire a ainsi favorisé la confrontation des points de vue entre professionnels par métier, par fonction occupée ou par groupe de tâches à effectuer, afin que se dégagent des repères professionnels partagés et protecteurs qu'elle allait ensuite relayer et essayer d'imposer auprès du commandement. Trouvant dans ces processus l'occasion de pouvoir s'exprimer sur leur pratique professionnelle, les agents se sont fortement impliqués dans ce qu'ils espéraient permettre une « remise à plat » de l'organisation du travail. Indépendamment de leurs fortunes diverses, ces processus d'élaboration collective ont clairement démontré l'existence d'un réservoir d'énergie considérable chez les professionnels, mais qui semble à ce jour rester insuffisamment exploité.

En ne cherchant pas à contester la définition du contenu et du sens du travail au commandement, et d'autant plus en période de forte transformation des conditions d'exercice du métier gazier, les représentants syndicaux fragilisent d'eux-mêmes leurs liens avec les collectifs de travail qui sont pourtant à la racine de leur légitimité. La professionnalisation de la fonction d'élu syndical et l'éloignement progressif des permanents de leurs bases jouent ici au moins autant que la diminution du nombre des militants qui maillent le terrain, et plus généralement des ressources à disposition des acteurs syndicaux, ou que le développement des conduites individualistes chez les agents. Et même si les représentants syndicaux font le choix de rester dans l'entreprise plutôt que de tenter de faire carrière au sein des instances fédérales et se défendent d'être devenus une sorte d'élite gestionnaire adossée aux organismes statutaires (Vakaloulis, 2005), la relation qu'ils entretiennent avec les agents tend de plus en plus à se rapprocher de celle qu'entretiennent les élus politiques avec les électeurs de leur circonscription (Andolfatto et Labbé, 2006). À l'issue de ce processus que les auteurs nomment « cartellisation » de la forme syndicale en reprenant à leur propre compte une suggestion de J.-L. Parodi<sup>962</sup>, et qui caractérise le passage d'un modèle « traditionnel » de la mobilisation sociale à un système de groupes de pression en lutte pour le partage de positions de pouvoir et de ressources diverses, la relation entre les représentants syndicaux et leurs mandants « *n'a plus de véritable contenu et ne participe plus à la construction d'un collectif. Hors activités électorales, le syndicaliste ne revient généralement sur le « terrain » que lorsque celui-ci – pour une raison ou une autre – s'embrase et, dans ce contexte, il est contraint à un rôle de pompier social*<sup>963</sup> ».

---

<sup>962</sup> Parodi J.-L., préface à l'ouvrage d'Y. Aucante et d'A. Dézé, *Les systèmes de partis dans les démocraties occidentales. Le modèle du parti-cartel en question*, Paris, Presses de Sciences Po, 2008, p. 14, cité par Andolfatto D., Labbé D., « Le syndicalisme à la française en débat : la transformation " négociée " d'un système de relations professionnelles. Révolution ou achèvement d'un modèle ? », *Working paper*, XVIII<sup>ème</sup> congrès de l' AISLF, Istanbul, 7-11 juillet 2008, p. 16.

<sup>963</sup> Andolfatto D., Labbé D., « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », *Revue française de science politique*, 2006/2, vol. 56, p. 289.

Il semblerait donc que « l'institutionnalisation » du syndicalisme à Gaz de Bordeaux, entendue comme la reconnaissance juridique du fait syndical dans l'entreprise et sa dotation en moyens d'action et d'intervention collectifs, de source de puissance de l'acteur syndical soit désormais devenue un facteur de son affaiblissement. Les formes qu'elle prend dans l'entreprise s'avèrent ainsi de plus en plus inadaptées, mais surtout inefficaces à transformer l'organisation productive, la direction passant outre les instances paritaires ou les cantonnant à leur rôle consultatif. Si ce modèle de relations professionnelles a pu produire par le passé des figures militantes jouissant encore des années après leur disparition d'une aura incontestée, il souffre aujourd'hui d'une image en décalage, voire anachronique, « *d'un syndicalisme d'appareil en mal de décorporatisation et d'un militantisme de « permanents » qui repousse les jeunes salariés*<sup>964</sup> ».

Peinant à redéployer leur activité sur le terrain et à assurer leur fonction d'interface avec les collectifs de travail, les représentants syndicaux cherchent désormais avant tout à ne pas perdre la face auprès des agents à qui ils proposent un « syndicalisme de service » et qui les instrumentalisent de leur côté en considérant d'abord l'organisation syndicale « *comme la MACIF* ». Pris dans une spirale clientélaire qui les fait « *courir après tout et n'importe quoi* », ils se crispent alors sur leur fonction traditionnelle de « bouclier » face aux modernisations successives de l'entreprise : défendre le statut national et son application au personnel de l'entreprise, mais aussi le service public, en l'occurrence local et de qualité. Mais en s'enfermant dans cette défense corporatiste, outre le fait d'apparaître désormais comme des « conservateurs de l'ordre établi » alors qu'ils étaient auparavant associés à l'idée d'avancées sociales, ils menacent paradoxalement les conquêtes sociales que le mouvement syndical avait obtenues et concourent malgré eux à la remise en cause de ce qu'ils veulent précisément conserver inchangé. Car, comme le rappelle opportunément M. Vakaloulis : « *Ces victoires sont parfaitement réversibles soit directement (offensive patronale contre les conquêtes syndicales) soit indirectement (dévoisement corporatiste ou gestionnaire du syndicalisme qui renonce à la besogne de « l'émancipation intégrale des travailleurs », comme le prévoyait la Charte d'Amiens [1906], au nom d'un réalisme étriqué qui fait l'impasse sur la question du souhaitable)*<sup>965</sup> ».

Que ce fut à l'occasion des « émeutes » de novembre 2005, ou encore lors du mouvement social contre le « contrat première embauche » (CPE) l'année suivante, jamais les représentants syndicaux n'ont pris publiquement la parole ni écrit la moindre ligne pour livrer leur analyse sur ces événements nationaux les plus marquants de l'actualité sociale récente, à l'exception notable, mais néanmoins discrète, du projet de traité constitutionnel européen. Ils nourrissaient ainsi un sentiment d'insularité parmi les agents qui ne faisait que renforcer la poursuite légitime de conduites individualistes qu'ils dénoncent pourtant dans le même temps. En faisant preuve de cécité sur leur environnement, qui apparaît d'autant plus délibérée qu'elle contraste fortement avec l'activisme politique de l'ancienne équipe syndicale, les représentants syndicaux se contentent d'être un contre-pouvoir dénonciateur mais néanmoins résigné dans l'entreprise, avant tout attachés à perdre le moins possible d'acquis et à « *sauver les meubles* ». Ils se posent ainsi avant tout en défenseurs d'un statut socioprofessionnel fixé aux lendemains de la Libération et garantissant à ses bénéficiaires des avantages importants au regard du droit commun. Tandis que ces derniers considèrent le statut du personnel comme

---

<sup>964</sup> Vakaloulis M., *Militantisme syndical et activités sociales. États des lieux, pratiques syndicales et représentations militantes à EDF et à Gaz de France*, Rapport de synthèse, IFOREP, 2005, p. 64.

<sup>965</sup> *Ibid.*, p. 62.

une sorte de quintessence des conquêtes ouvrières et défendent sa fonction toujours actuelle de « phare » pour le mouvement social en matérialisant un possible, les partisans de la modernisation insistent quant à eux sur les privilèges qu'il octroie et le dénonce comme une « anomalie » et un « anachronisme » dans un paysage socioprofessionnel désormais nivelé par une organisation du travail précarisante (Coutrot, 2002).

Les tenants de la réforme des services publics ne manquent ainsi jamais d'en justifier le bien-fondé en invoquant aussitôt le « scandale » des privilèges statutaires dont jouissent ceux qui y travaillent et que « paie », malgré lui, le reste de la société. Ne pouvant être généralisés sans contradiction à l'ensemble des personnes salariées, ces « privilèges », tels que les définit E. Kant, portent donc atteinte au principe fondamental d'égalité. Et le fait que leurs bénéficiaires directs, par la voix de leurs représentants syndicaux, disent pourtant leur généralisation possible à l'ensemble des salariés (« ce n'est pas en déshabillant Pierre que l'on habille Paul ») n'y change rien. De telles formules restent en effet de l'ordre des déclarations d'intention en n'étant pas traduites par des mesures effectives d'ouverture au niveau interprofessionnel, niveau stratégique où se joue l'enjeu émancipateur fondamental d'étendre les droits salariaux jusqu'à présent régulés dans le cadre des conventions collectives de branche ou des accords d'entreprise (Friot, 2008) et se construisent les institutions politiques de la régulation sociale et de la solidarité. Malgré des débats internes parfois très vifs et toujours d'actualité, jamais les « œuvres sociales » de la branche des industries électriques et gazières, gérées depuis leur création par la CGT, n'ont ainsi été ouvertes aux salariés des autres branches d'activité, et ce, en dépit de taux actuels de remplissage souvent faibles. De même, le manque d'ouverture effective en direction des « clients-usagers-citoyens », pourtant rituellement convoqués dans sa rhétorique défensive, a été l'une des caractéristiques de l'action menée par l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux qui permet d'expliquer, bien que dans une moindre mesure que la coupure des représentants des partis de la gauche gouvernementale de leurs bases historiques et sociologiques, son échec.

Au niveau des formes d'action, enfin, les différentes luttes menées sont non seulement défensives, mais encore sectorielles. Ce qui se traduit par le fait que les résistances aux modernisations se jouent secteur d'activité par secteur d'activité et se limitent à des mobilisations et des grèves<sup>966</sup> « saute moutons », manifestement inefficaces à atteindre leurs objectifs<sup>967</sup>. Malgré l'existence d'enjeux transverses, relatifs au contenu et à l'avenir des services publics, qu'ils soient postaux, ferroviaires ou encore énergétiques, la mobilisation se cantonne au périmètre de l'entreprise et n'opère pas de mouvements de jonction entre les différentes luttes dans et autour du service public. Principalement due à des difficultés à « faire bouger » les bureaucraties syndicales qui sont souvent plus attentives aux conditions de leur propre survie qu'à la défense des intérêts des salariés de leur secteur, l'absence de

---

<sup>966</sup> À propos de la grève générale, E. Malatesta déclarait en 1907, lors de son intervention au Congrès anarchiste international d'Amsterdam : « cette arme à double tranchant qu'il ne faut employer qu'avec beaucoup de prudence. [...] Ce n'est donc pas à cesser le travail qu'il faut inviter les ouvriers ; c'est bien plutôt à le continuer pour leur propre compte. Faute de quoi, la grève générale se transformerait vite en famine générale, même si l'on avait été assez énergique pour s'emparer d'abord de tous les produits accumulés dans les magasins. Au fond, l'idée de grève générale a sa source dans une croyance entre toutes erronée : c'est la croyance qu'avec tous les produits accumulés par la bourgeoisie, l'humanité pourra continuer à consommer sans produire pendant je ne sais combien de mois ou d'années », consultable à l'adresse : [http://increvablesanarchistes.org/articles/avan1914/1907amsterdam\\_malatesta.htm](http://increvablesanarchistes.org/articles/avan1914/1907amsterdam_malatesta.htm) et cité par Michéa J.-C., *Orwell éducateur*, Paris, Éd. Climats, coll. « Sisyphe », 2003, p. 119.

<sup>967</sup> Comme aimait à nous le répéter l'ancien DRHS de Gaz de Bordeaux, « lorsque les organisations font grève, c'est la direction qui est contente puisqu'elle économise les salaires qu'elle ne paie pas aux salariés grévistes ».

jonction entre ces différentes luttes fait alors le jeu des réformateurs. En montrant qu'ils peuvent battre la CGT dans son bastion de l'énergie, au niveau national comme au niveau local, ces derniers montrent en effet qu'ils pourront battre partout ailleurs la principale composante du champ syndical et force de mobilisation du mouvement social.

Malgré leur volonté de « sortir le conflit de l'entreprise » et de chercher l'appui du « client-usager », à défaut parfois d'obtenir celui des autres salariés et dans la continuité stratégique du mouvement des électriciens et gaziers du printemps 2004 qui s'était opposé à la décision du gouvernement de l'époque de privatiser EDF et GDF, les organisations syndicales ont perdu le rapport de force au niveau de Gaz de Bordeaux, comme à ceux d'EDF et de GDF. Affichant leur volonté de devenir un mouvement populaire, les organisations syndicales ne pouvaient pourtant faire l'économie de s'interroger sur le sens politique des actions qu'elles entreprenaient : les formes d'action décidées contribuent-elles à l'unité des classes populaires ou à leur division ? Sous la forme où elles se déroulent, peuvent-elles être comprises et soutenues par la majorité du peuple ? Permettent-elles de faire progresser les attitudes et les valeurs de partage et de solidarité que portent les services publics ou encouragent-elles au contraire l'égoïsme et le découragement cynique du « chacun pour soi » ? Comment enfin les propositions et les revendicatives qu'elles portent s'inscrivent-elles dans un cadre macro-social plus large ?

S'inspirant par exemple des opérations « Robin des Bois » qui visaient à montrer aux « clients-usagers » ce que recouvrait la notion de service public en termes d'égalité d'accès et de « droit à l'énergie » (Bérout, 2005), et auxquelles participèrent néanmoins certains agents et responsables syndicaux de l'entreprise, ces derniers auraient pu orienter différemment les actions revendicatives et autres « coups de force » qu'ils ont menés contre le processus de déréglementation du marché de l'énergie. Plutôt que de réaliser des coupures, même « ciblées », avant tout destinées à rappeler aux directions leur mainmise sur l'outil de production, ils auraient ainsi pu choisir, et même inventer, d'autres modalités d'action illustrant la conception du service public qu'ils mettaient en avant. Visant principalement à gagner « la bataille de l'opinion », ils auraient assurément contribué ainsi à davantage asseoir la popularité de leur mouvement parmi ceux dont ils prétendaient défendre les intérêts. Demander aux agents de ne « couper » les clients que sous certaines conditions plus restrictives que ne l'impose l'orientation commerciale de l'entreprise, décider d'envoyer des équipes techniques « remettre en gaz » certains foyers en situation précaire, ou encore distribuer gratuitement de l'énergie à d'autres services publics et à des associations caritatives, auraient pu donner une autre épaisseur à leur lutte et peser plus efficacement sur les directions. De même, dénonçant les augmentations tarifaires pratiquées par l'entreprise selon eux directement induites par les processus de libéralisation des marchés de l'énergie, ils auraient pu décider d'informer les clients de l'entreprise, notamment en exploitant les possibilités technologiques d'Internet, et se rapprocher de ceux qui ont récemment décidé de se constituer en association afin de contester la légalité de telles hausses.

Au final, l'action syndicale des gaziers bordelais s'inscrit dans un cadre corporatiste essentiellement défensif malgré ses appels incantatoires à la sauvegarde des services publics et son assurance à défendre l'intérêt général. Un « syndicalisme corporatiste » a donc succédé à un « syndicalisme d'action » (Tixier, 1996) qui, plaçant le rapport de force au cœur de sa stratégie, employait la grève comme moyen d'action principal et s'employait principalement à faire progresser les salaires, à améliorer les conditions de travail, à réguler les avancements de

carrière et à gérer les conflits d'autorité. Toutefois, croire que les objectifs poursuivis et les moyens d'action employés par le « syndicalisme d'action » auraient aujourd'hui disparu serait cependant faux. Plus justement, alors que se transformait l'organisation productive et que le « profil-type » du gazier évoluait, le socle symbolique des référents communs qui permettait jusqu'alors à l'ensemble des agents de se penser en termes de classe homogène s'effritait. Dans ces conditions, les intérêts catégoriels des gaziers devenaient une sorte « de plus petit dénominateur commun » qu'il s'agissait d'autant plus de défendre que se développait une organisation du travail précarisante (Coutrot, 2002) dans « la grande société ».

Faute d'ouverture, notamment au niveau interprofessionnel, nous ne rejoignons cependant pas ici les analyses de J. Capdevielle sur la modernité des corporatismes dans le secteur public, supposés porter une critique générale du capitalisme et proposer une alternative aux modes de fonctionnement dominant (Capdevielle, 2001). Mais nous ne saurions non plus voir seulement, ou principalement, dans l'évolution des logiques de mobilisation collective dans l'entreprise ce que D. Mélo appelle à la suite de S. Paugam un « radicalisme dépolitisé » (Paugam, 2000) pour qualifier la « *position d'extériorité critique par rapport à un système [...] sans visage qui les broie et les détruit*<sup>968</sup> » dans laquelle travailleurs et syndicats se seraient désormais installés (Mélo, 2003). Nos propres observations nous conduisent davantage à voir dans l'évolution des formes de l'action collective l'illustration des difficultés que rencontrent les acteurs à poser la question des services publics et de leur avenir dans toute sa dimension politique, dans l'entreprise mais aussi en dehors, dès lors que sa résolution engage un choix de société. En ce sens, nous rejoignons l'interprétation que faisaient M. Buscatto et F. Piotet de l'évolution du « dialogue social » à La Poste, et en particulier des difficultés que rencontraient les organisations syndicales présentes dans l'entreprise à organiser une mobilisation efficace face à la déréglementation du secteur postal (Buscatto et Piotet, 2005). Paraphrasant C. Paradeise (Paradeise, 1984), ces auteures mettaient ainsi en avant, « *derrière la multiplicité des enjeux qui structurait les formes et les types de relations entre acteurs* », l'existence d'un « super-enjeu » dont « l'ombre portée » affectait profondément le système des relations sociales dans l'établissement. Alors que cet enjeu qui les englobait tous était le maintien ou non de l'établissement dans le giron de l'État dans le cas de La Poste, il concerne l'incertitude entourant le maintien de la participation majoritaire de la municipalité dans le cas de Gaz de Bordeaux. Dans les deux cas, il se cristallise autour de la question des services publics qui semble confisquée au personnel de l'entreprise et à leurs représentants qui ne parviennent pas à infléchir des décisions pourtant prises en leur nom. Dès lors, autant le manque d'ouverture effective que nous soulignons dans l'action syndicale a pu expliquer une partie de son échec quant à son objectif d'interrompre le processus de séparation juridique des activités de l'entreprise, autant il ne saurait être tenu pour la raison principale de cet échec. Cette dernière tient en effet avant tout à l'isolement des représentants syndicaux et au faible nombre de relais sur lesquels ces derniers peuvent s'appuyer sur la « scène politique » en général, et dans les lieux où s'élaborent les règles et les lois en particulier.

---

<sup>968</sup> Mélo D., *Management et expérience du travail : enquête dans trois grandes entreprises*, thèse de sociologie sous la direction F. Dubet, 2003, p. 360.



## ***Bibliographie***

- Ackroyd S., Thompson P., *Organisational Misbehaviour*, London, Sage, 1999.
- Aglietta M., *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy, 1976.
- Alter N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Alter N., « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année sociologique*, 2003/2, vol. 53, p. 489-514.
- Andolfatto D., Labbé D., « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », *Revue française de science politique*, 2006/2, vol. 56, p. 281-297.
- André A., Guez J.-C., Habib J., Vanderbrouck G., 1996, *L'entreprise digitale*, Paris, Éd. First Management, 1996.
- Angelier J.-P., « Électricité et gaz naturel : du monopole public à la concurrence réglementée. Une perspective historique », *Working paper*, 2005 (téléchargeable à l'adresse : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00120737/en/>).
- Angelier J.-P., *Économie des industries de réseau*, Grenoble, PUG, coll. « L'économie en plus », 2007.
- Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT), *1981-2001, 20 ans de CIFRE*, Paris, publications de l'ANRT, 2001.
- Antéby M., « La "perruque" en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du Travail*, 2003, vol. 45, p. 453-471.
- Aoki M., *Économie japonaise*, Paris, Economica, 1991.
- Arnold P., Cooper C., « A tale of two classes : the privatisation of medway ports », *Critical Perspectives on Accounting*, n° 10-2, 1999, p. 127-152.
- Attias-Donfut C., *Sociologie des générations, l'emprunte du temps*, Paris, PUF, 1988.
- Aubert N., de Gaulejac V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- Avril C., Cartier M., Siblot Y., « Les rapports aux services publics des usagers et agents de milieux populaires : quels effets des reformes de modernisation ? », *Sociétés Contemporaines*, 2005, n° 58, p. 5-18.
- Bajoit G., « Exit, voice, loyalty and apathy », *Revue française de sociologie*, 1988/2, vol. 29, p. 325-345.
- Barbe N., « Saisir le lieu. La taillanderie de Nans-sous-Sainte-Anne », in Daumas J.-C. (sous la dir. de), *La mémoire de l'industrie : de l'usine au patrimoine*, Cahiers de la MSH Ledoux, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2006, p. 111-129.
- Bauby P., Varone F., « Europeanization of the French electricity policy : four paradoxes », *Journal of European Public Policy*, 2007/7, vol. 14, p. 1048-1060.
- Baudelot C., Benoliel R., Cukrowicz H. et Establet R., *Les étudiants, l'emploi, la crise*, Paris, Maspero, 1981.



- Baudelot C., Establet R., *Avoir trente ans en 1968 et en 1998*, Paris, Éditions du Seuil, 2000.
- Beaud S., Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999.
- Beaud S., Pialoux M., « Changements dans les rapports entre générations ouvrières. Les années 1990 à Sochaux-Montbéliard », *Retraite et société*, 2002, n° 35, p. 110-137.
- Beaudouin V., Cardon D. et Mallard A., « De clic en clic. Créativité et rationalisation dans les usages des intranets d'entreprise », *Sociologie du travail*, 2001/3, vol. 43, p. 309-326.
- Becker H. S., *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985.
- Beltran A., Le Beguec G. (sous la dir. de), *Action et pensée sociales chez Georges Pompidou*, Paris, PUF, 2004.
- Benghozi P.-J., Flichy P. et Iribarne A. (d'), « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats », *Réseaux*, n° 104, p. 31-59.
- Bérard D., « Centres d'appels : les nouvelles usines du tertiaire ? », *Travail et Changement*, 2001/12, n° 273, p.7-16.
- Bernard-Steindecker C., « Vingt ans de revendication », *Mots*, 1993, n° 36.
- Bernoux P., *Un travail à soi*, Toulouse, Privat, 1981.
- Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1990.
- Bernoux P., « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 2002/1, vol. 57, p. 77-99.
- Bérourd S., *EDF et GDF, un conflit populaire. Les Robins des bois de l'énergie*, Paris, Éd. Le Cherche-Midi, 2005.
- Bérourd S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Pelisse J., *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, coll. « Savoir/Agir », 2008.
- Beudaert M., « L'énergie en 2006 : nouvelle hausse des prix, recul de la consommation », *Insee Première*, n° 1152, juillet 2007.
- Bezes P., « Le modèle de « l'État-Stratège » : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française », *Sociologie du travail*, 2005/4, vol. 47, p. 431-450.
- Bezes P., « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management », *Informations sociales*, 2005/6, n° 126, p. 26-37.
- Bezes P., *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, coll. « Le Lien social », 2009.
- Billard I., *Santé mentale et travail, l'émergence de la psychopathologie du travail*, Paris, La Dispute, 2001.
- Birnbaum P., *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil, 1994 (2<sup>e</sup> édition).
- Boltanski L., *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Bonnet E., « Les “ visions indigènes ” de la qualité. À propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'industrie », *Revue d'Économie Industrielle*, 1996, n° 75, 1<sup>er</sup> trimestre, p. 77-94.

- Boudon R., *L'inégalité des chances : la mobilité sociale dans les sociétés industrielles*, Paris, Armand Collin, 1971.
- Boudon R., Bourricaud F. (sous la dir. de), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 2004.
- Bouffartigue P., *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001.
- Bouffartigue P. (sous la dir. de), Grelon A., Groux G., Laufer J. et Livian Y.-F. (collabs.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2001.
- Bouffartigue P., « Fracture chez les cols blancs », *Le Monde diplomatique*, mai 2002.
- Bouquin S., « L'actualité de la charte d'Amiens et du syndicalisme de transformation sociale », communication au colloque « Cent ans après la Charte d'Amiens : la notion d'indépendance syndicale face à la transformation des pouvoirs » organisé par le Curapp en collaboration avec l'UMR Triangle et l'Institut de sociologie de l'ULB, 11-12-13 octobre 2006.
- Bouquin S., « Un chantier permanent », Éditorial, *Les mondes du travail*, 2006, n° 1.
- Bouquin S. (sous la dir. de), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.
- Bourdieu P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève / Paris, Droz, 1972.
- Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, coll. « Liber », 1997.
- Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979.
- Bourdieu P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.
- Bourdieu P., « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1982, n° 43, p. 58-63.
- Bourdieu P., « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2002/5, n° 145, p. 3-8.
- Boyer R., Freyssenet M., *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2000.
- Brana P., « Esquisse d'une histoire des gaziers et électriciens à Bordeaux », texte de la conférence de Pierre Brana, 2 juillet 1970.
- Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », *Bulletin IAES*, n° 23-24, 1975.
- Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », *Cahiers d'Histoire Sociale Mines-Énergie*, 2004, n° 5 (« les débuts du syndicalisme »), 2005, n° 7 (« suite »), 2005, n° 8 (« la période 1920-1939 : suite et fin »)
- Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », *Aperçus d'Histoire Sociale en Aquitaine*, 2005, n° 76.
- Briquet J.-L., Sawicki F. (sous la dir. de), *Le clientélisme politique dans les sociétés modernes*, Paris, PUF, 1998.
- Brochard D., « Conflits au travail. Une analyse statistique », in Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005, p. 97-120.
- Brodiez A., *Le secours populaire français 1945-2000*, Paris, Presses de Sciences-po, 2006.

- Brugidou M., « Les discours de la revendication et de l'action dans les éditoriaux de la presse syndicale (1996-1998) », *Revue française de science politique*, 2000/6, Vol. 50, p. 967-992.
- Brunsson N., *The irrational organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester, John Wiley and Sons, 1985.
- Brunsson N., Olsen J. P., *The Reforming Organization*, London, Routledge, 1993.
- Burawoy M., *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 1979.
- Burawoy M., « The Anthropology of Industrial Work », *Annual Review of Anthropology*, 1979, vol. 8, p. 231-266.
- Buscatto M., « L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service », Permanence et mutation des organisations. Actes du colloque GREPO, numéro spécial de la revue *Travail, emploi, formation*, Bruxelles, 2000, n° 1-2, p. 75-87.
- Buscatto M., « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, 2002/1, vol. 44, p. 99-117.
- Buscatto M., « Syndicaliste en entreprise : une activité si "masculine" », Communication au colloque *Genre et Militantisme*, Lausanne, novembre 2004.
- Buscatto M., Piotet F., « Les relations sociales en entreprise : déchiffrer la "boîte noire" », in Actes des X<sup>es</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, *Relations au travail, relations de travail*, GRIS, LISE-CNRS, CNAM, 2005, vol. III, Rouen, p. 349-360.
- Caillé A., *Don, intérêt et désintéressement. Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, Paris, La Découverte, Mauss, 2005.
- Buscatto M., Marry C., « "Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au XX<sup>e</sup> siècle », *Sociologie du travail*, 2009/2, vol. 51, p. 170-182.
- Caillosse J., « La "conscience professionnelle" de l'agent public entre rappels à l'ordre statutaire et exigences manageriales », *Revue administrative*, 2003/7, vol. 56, p. 350-361.
- Caire G., *L'Europe sociale : faits, problèmes, enjeux*, Paris, Masson, 1992.
- Canguilhém G., « Milieux et normes de l'homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie*, 1947, vol. III, p. 120-136.
- Canto-Sperber M., « Pourquoi le libéralisme n'est pas le laissez faire », *En temps réel*, Cahier 7, février 2003 (téléchargeable à l'adresse : [en.temps.reel.free.fr/Cahier7.pdf](http://en.temps.reel.free.fr/Cahier7.pdf)).
- Capdevielle J., *Modernité du corporatisme*, Paris, Presses de Sciences Po, 2001.
- Carmes M., « L'intranet : métaphore des relations de pouvoir dans l'organisation », Actes du XIII<sup>e</sup> colloque de la SFIC, 2002.
- Carruthers B. G., Espeland W. N., « Accounting for rationality : Double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality », *American Journal of Sociology*, 1991/1, vol. 97, p. 31-69.
- Carter C., Mueller F., « The 'long march' of the management modernizers: Ritual, rhetoric and rationality », *Human Relations*, 2002/11, vol. 55, p. 1325-1354.

- Carter C., Mueller F., « “We are all managers now”: Managerialism and professional engineering in UK electricity utilities », *Accounting, Organizations and Society*, 2007, vol. 32, p. 181–195.
- Cartier M., *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte, 2003.
- Cartier M., « “Avoir une tournée”. Les transformations de l’organisation du travail des facteurs », *Bulletin de la Fédération Paris-Jourdan*, 2003, n° 1, p. 2-3.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- Cefaï D., *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l’action collective*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2007.
- Chambarlhac V., Ubbiali G. (sous la dir. de), *Épistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l’objet syndical*, Paris, L’Harmattan, 2005.
- Champeaux J., Bret C., *La cyberentreprise*, Paris, Dunid, 2000.
- Chandler A., *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press, 1962.
- Chateauraynaud F., *La faute professionnelle*, Paris, Métailié, 1991.
- Chiapello È., « Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à partir de 2005 », *Sociologie du travail*, 2005/3, vol. 47, p. 362-382.
- Child J., Smith C., « The context and process of organizational transformations: Cadbury Limited in its sector », *Journal of Management Studies*, 1987/6, vol. 24, p. 565–593.
- Circulaire N. 94-16 de la Direction du personnel d’EDF-GDF du 20 octobre 1994 relative à « l’embauche, l’insertion et la rémunération des Jeunes Techniciens Supérieurs (JTS) ».
- Circulaire N. 96-5 de la Direction du personnel d’EDF-GDF du 8 mars 1996 relative au « classement des formations » des « jeunes cadres ».
- Clot Y., Rochex J.-Y. et Schwartz Y., *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent...*, Paris, Matrice, 1990.
- Clot Y., *Le travail sans l’homme ?*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l’appui », 1995.
- Clot Y., Yvon F., « Le travail en moins. Une approche psychologique de l’activité », *Cités*, 2001/4, n° 8.
- Clot Y., « Psychopathologie du travail et clinique de l’activité », *Éducation permanente*, 2001, n° 146, p. 35-49.
- Cochoy F., De Terssac G., « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la Société*, numéro spécial « Organisation et qualité », 1999, n° 46, p. 3-18.
- Cohen A., « De la Révolution nationale à l’Europe fédérale. Les métamorphoses de la troisième voie aux origines du mouvement fédéraliste français : La Fédération (1943-1948) », *Le Mouvement Social*, 2006/4, n° 217, p. 53-72.
- Cohen E., Henry C., *Service public, secteur public*, Rapport au Premier Ministre, Conseil d’analyse économique n° 3, Paris, La Documentation française, 1997.

- Cole A., Drake H., « The Europeanization of the French polity : continuity, change and adaptation », *Journal of European Public Policy*, 2000/1, vol. 7, p. 26-43.
- Cole A., « National and partisan contexts of Europeanization : the case of the French Socialists », *Journal of Commun Market Studies*, 2001/1, vol. 39, p. 15-36.
- Collovald A. (sous la dir. de), *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, PUR, 2002.
- Commissariat général du Plan, *Regards prospectifs sur l'État stratège*, Paris, La documentation française, 2004 (téléchargeable à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/054000067/index.shtml>).
- Consalès G., « La consommation des ménages en 2006 », *Insee Résultats*, n° 71, septembre 2007.
- Consalès G., « En 2007, la consommation des ménages demeure solide », *Insee Première*, n° 1192, mai 2008.
- Consalès G., « En 2008, la consommation des ménages s'infléchit mais résiste », *Insee Première*, n° 1241, juin 2009.
- Conseil d'État, *Services publics : déclin ou renouveau*, Rapport public 1994, *Études et documents*, Paris, La Documentation française, 1995, n° 46.
- Conseil national de la Résistance, *Programme*, 15 mars 1944 (consultable à l'adresse : [http://fr.wikisource.org/wiki/Programme\\_du\\_Conseil\\_national\\_de\\_la\\_R%C3%A9sistance](http://fr.wikisource.org/wiki/Programme_du_Conseil_national_de_la_R%C3%A9sistance)).
- Couppié T., Épiphané D., Fournier C., « Insertion professionnelle et début de carrière. Les inégalités entre hommes et femmes résistent-elles au diplômés ? », *Bref*, CEREQ, 1997, n° 135.
- Courpasson, D., « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue française de sociologie*, 1994/2, vol. 35, p. 197-229.
- Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Puf, 2000.
- Courtois S., Labbé D., *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2001.
- Coutrot T., *Contrôle, conflit et coopération dans l'entreprise : les régimes de mobilisation de la force de travail*, thèse de doctorat, Université Paris-I, 1996.
- Coutrot T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui / Économie », 1998.
- Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1999.
- Coutrot T., Malan A., Zoury P., « La boîte noire des relations sociales dans l'entreprise : apports et limites d'un questionnement direct », *Travail et Emploi*, 2003, n° 93, p. 9-23.
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1971.
- Crozier M., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1977, 1992.
- Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1994.
- Crozier M., *La société bloquée*, Paris, Seuil, coll. « Points Essais », 1995.
- Cusset F., *La décennie. Le grand cauchemar des années 80*, Paris, La Découverte, 2006.

- D'Iribarne P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- Dadoy M., « Le retour du métier », *Revue française des affaires sociales*, 1989, n° 4, p. 69-102.
- Davidovici-Nora M., « La dynamique déréglementaire de l'industrie gazière britannique : analyse de la transition du monopole vers la concurrence », *Revue d'économie industrielle*, 2003, n° 104, p. 47-67.
- De Closets F., *Tous ensemble : pour en finir avec la syndicalité*, Paris, Seuil, 1985.
- De Coninck F., *Travail intégré, société éclatée*, Paris, PUF, 1995.
- De Coninck F., Zarifian P., *Les relations entre back et front office dans la production des services financiers à La Poste*, Rapport pour la mission de la recherche de La Poste, 2001.
- De Coninck F., Jeannot G., « L'éclatement de l'identité "publique" des agents des entreprises publiques en France », communication au colloque « European Group of Public Administration », Ljubljana, 2004, (téléchargeable sur : <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/ljubljana/DeConinck&Jeannot.pdf>).
- De Coster M., *Sociologie de la liberté*, Bruxelles, De Boeck, 1996.
- De Gaulejac V. Taboada Léonetti I. (sous la dir. de), *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.
- De Gaulejac V., « Sociologues en quête d'identité », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2001/2, n° 111, p. 355-362.
- De Gaulejac V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.
- Décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique
- Dejours C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, coll. « Points », 1998.
- Dejours C., *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993.
- Delay B., « La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », CNAF, *Informations sociales*, 2006/6, n° 134, p. 66-77.
- Délégation générale à la langue française, « Vocabulaire du pétrole et du gaz. Enrichissement de la langue française. Termes, expressions et définitions publiés au Journal officiel. 2007 » (téléchargeable à l'adresse : [www.dglf.culture.gouv.fr](http://www.dglf.culture.gouv.fr)).
- Delmotte H., « Centres d'appel téléphoniques : les galériens du tertiaire », *Le Monde*, 20 mars 2002.
- Denis J.-M., « Les syndicalistes de SUD-PTT : des entrepreneurs de morale ? », *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, p. 307-325.
- Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005.

- Denord F., *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007.
- Denord F., Schwartz A., *L'Europe sociale n'aura pas lieu*, Paris, Raisons d'Agir, 2009.
- Deroche L., Jeannot G., *L'action publique au travail*, Toulouse, Octares, 2004.  
*des réformes*, Paris, La Découverte, 1997.
- Di Ruzza R., « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IREs*, 2003/3, n° 43, p. 121-147.
- Didry C., Mias, A., *Le "moment Delors". Les syndicats au cœur de l'Europe sociale*, PIE - Peter Lang, Bruxelles, 2005.
- Djelic M.-L., Zarlowski P., « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie du Travail*, 2005/4, n°47, p. 451-469.
- Document du 9 mai 2007, intitulé « la sous-traitance à Gaz de Bordeaux » et rédigé par la direction des services techniques
- Dodier N., *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié, 1995.
- Domenach J.-M., « Quelle Europe ? », *Esprit*, 16 (11), numéro spécial « Les deux visages du fédéralisme européen », novembre 1948, p. 639-656.
- Dossier Management : « Développement durable : les auditeurs flirtent avec le flou », *Les Échos*, 27/09/2005.
- Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
- Dubar C., *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000.
- Dubois J.-P., *Le sabotage dans l'industrie*, Paris, Calmann Lévy, 1975.
- Dubois P., *Les ouvriers divisés*, Paris, FNSP, 1980.
- Dubois V., *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica, 1999.
- Duclos L., Mauchamp N., *Bilan - perspective des relations professionnelles à EDF-GDF*, rapport de recherche, GIP Mutations Industrielles - LSCI, Paris, 1994.
- Duclos L., *La genèse de l'accord du 31 janvier 1997 et la dérive du modèle EDF*, rapport GIP Mutations Industrielles- LSCI, Paris, 1999.
- Duclos L., Tixier P.-É., « La transformation du système de relations professionnelles de l'entreprise », in Mauchamp N., Tixier P.-É. (sous la dir. de), *EDF-GDF. Une entreprise en mutation*, Paris, La Découverte, 2000, p. 69-128.
- Dufour C., Hege A., « Légitimité syndicale et identité locale. Une comparaison internationale », *Sociologie et sociétés*, 1998/2, vol. 30, p. 31-47.
- Dufour C., Hege A., *L'Europe syndicale en question. La représentation des salariés dans les entreprises en Allemagne, France, Grande-Bretagne et Italie*, Genève - Bruxelles, PIE-Peter Lang, 2002.

- Dufour C., Hege A., « Mondialisation, variétés du salariat et légitimité syndicale », *Chronique internationale de l'IRES*, 2003, n° 83 (téléchargeable à l'adresse : [www.crimt.org/French/PDF/WSI03F.doc](http://www.crimt.org/French/PDF/WSI03F.doc)).
- Dufresne A., *Le niveau sectoriel européen : dialogue social versus coordination des négociations collectives*, Projet européen « RESORE », 2004 (téléchargeable sur <http://www.univ-nancy2.fr/ILSTEF/RESORE/>).
- Duhaut N., Vitalis A., « NTIC et relation administrative : de la relation de guichet à la relation de réseau », *Revue française d'administration publique*, 2004, n° 110, p. 315-326.
- Dumez H., Jeunemaître A., « La convergence des politiques de concurrence en Europe », in Mény Y., Muller P., Quermonne J.-L. (sous la dir. de), *Politiques publiques en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1995, p. 241-256.
- Dumez H., Jeunemaître A., « The convergence of Competition Policies in Europe : Internal Dynamics and External Imposition », in Berger S., Dore R. P. (sous la dir. de), *National Diversity and Global Capitalism.*, Ithaca, Cornell University Press , 1996, p. 216-238.
- Dumez H., Jeunemaître A., « Montée en puissance passée et impasses actuelles de la régulation économique européenne des industries de réseau », in Frison-Roche M.-A. (sous la dir. de), *Règles et pouvoirs dans les systèmes de régulation*, Paris, Presses de Science-Po et Dalloz , 2004, p. 1-16.
- Dumont L., *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, Paris, Seuil, 1983.
- Dumoulin C., « Rapports énonciatifs et stratégies syndicales dans un corpus de tracts », *La Lettre du Printemps*, juin 2002, n° 9.
- Durand J.-P., Merrien F.-X. (sous la dir.de.), *Sortie de siècle. La France en mutation*, Paris, Vigot, 1991.
- Durand J.-P. (sous la dir. de), *Le syndicalisme au futur*, Paris, Syros, 1996.
- Durand J.-P., « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 2000, n° 62, p. 16-24.
- Durand J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, 2004.
- Duru-Bellat M., *L'inflation scolaire : les désillusions de la méritocratie*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2006.
- Élias N., *La société de cour*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 1993.
- Emery F. E., Trist E. L., « Socio-Technical Systems », in Churchman C. W., Verlhust M. (Eds.), *Management Sciences, Models and Techniques*, vol. 2, New York, Pergamon Press, p. 83-97.
- ENA, *Les nouveaux enjeux du dialogue social*, Direction des études de l'ENA, Promotion Romain Gary, groupe n° 1, 2003-2005.
- Entretien avec Y. Clot et M. Dumas, « Souffrance au travail », *l'Humanité*, 30/05/2008.
- Eyraud C., « Pour une approche sociologique de la comptabilité. Réflexions à partir de la réforme comptable chinoise », *Sociologie du travail*, 2003, vol. 45, p. 491-508.



- Eyraud F., Tchobanian R., *La problématique des niveaux de négociation chez François Sellier : son apport au débat actuel sur la permanence des modèles centralisés*, in Maurice M., Mossé P. et Tchobanian R. (sous la dir. de), *Pour une économie politique du travail. Morale et action dans l'œuvre de François Sellier*, Toulouse, Octarès, 2005, p. 137-151.
- Favereau O., « La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions ? », in De Terssac G. (sous la dir. de), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.
- Fecteau J.-M., *La liberté du pauvre. Sur la régulation du crime et de la pauvreté au XIX<sup>e</sup> siècle québécois*, Montréal, VLB, 2004.
- Felder S., *Sociologues dans l'action. La pratique professionnelle de l'intervention*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Fernandez A., *Économie et politique de l'électricité à Bordeaux, 1887-1956*, Pessac, PUB, 1998.
- Fernandez A., « Des compagnies privées à la Régie municipale du gaz et de l'électricité de Bordeaux », *Cahiers de l'Institut d'Histoire Sociale Mines-Énergie*, 2005, n° 10, p. 30-38.
- Fernandez A., « La dynamique d'une entreprise municipale : la Régie municipale du gaz de Bordeaux » in Paquier S. et Williot J.-P. (sous la dir. de), *L'industrie du gaz en Europe aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. L'innovation entre marchés publics et collectivités publiques*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, p. 331-346.
- Fernandez A., « Industrie du gaz et modes d'administration municipale : bibliographie », in Paquier S. et Williot J.-P. (sous la dir. de), *L'industrie du gaz en Europe aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. L'innovation entre marchés publics et collectivités publiques*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, p. 397-402.
- Fernandez A., « Une problématique pour étudier les modifications des modes d'administration et de gestion de l'économie gazière », in Paquier S. et Williot J.-P. (sous la dir. de), *L'industrie du gaz en Europe aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. L'innovation entre marchés publics et collectivités publiques*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, p. 475-479.
- Ferrette J., « Mobilités sociales usinières : le cas des familles immigrées de la Société Métallurgique de Normandie », Communication au premier colloque de l'AFS, 9/02/2004 (téléchargeable à l'adresse : <http://jeanferrette.free.fr/Mobusin.doc>).
- Fischer G.-N., *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, 1980.
- Fischer G.-N., *Le travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement*, Paris, Dunod, 1983.
- Flichy P., « Internet et le débat démocratique », *Réseaux*, 2008/4, n° 150, p. 159-185.
- Flyvbjerg B., « Five Misunderstandings About Case Study Research », *Qualitative Inquiry*, 2006/2, vol. 12, p. 219-245.
- Foucault M., *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969.
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.
- Foucault M., *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)*, Paris, Gallimard - Seuil, 2004.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée De Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1995.

- Francfort I., « Mobilisation et démobilitation à EDF », in Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005, p. 195-227.
- Freyssenet M., *La division capitaliste du travail*, Paris, Savelli, 1977.
- Freyssenet M., « Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ? », in Commissariat Général du Plan, *La qualification du travail, de quoi parle-t-on ?*, Paris, La Documentation française, 1978, p. 67-79 (téléchargeable à l'adresse : <http://freysenet.com/?q=fr/node/>).
- Freyssenet M., « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, 1992/4, vol. 34, p. 469-496.
- Freyssinet J., « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *La Revue de l'IRES*, Numéro spécial : Restructurations, nouveaux enjeux, 2005, n° 47, p. 319-320.
- Freyssinet, J., « Dialogue social et construction européenne », *Chronique internationale de l'IRES*, hors série, octobre 1998, p. 5-23 (téléchargeable à l'adresse : <http://www.ires-fr.org/Chronique-Internationale-de-l-IRES,384>).
- Friedberg E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, coll. « Point Essais », 1993.
- Friot B., *Puissances du salariat*, Paris, La Dispute, 1999.
- Friot B., *Et la cotisation sociale créera l'emploi*, Paris, La Dispute, 1999.
- Friot B., « L'impact du mode de financement », *Informations sociales*, Caisse nationale d'allocations familiales, 2000, n° 87, p. 82-92 (téléchargeable à l'adresse <http://pagesperso-orange.fr/epinore/cnaf.html>).
- Friot B., « Sociologie des ressources monétaires et théorie du salariat », Les documents de travail à l'IES, mai 2009, à paraître en conclusion de Higelé J.-P. (sous la dir. de), *Les transformations des ressources des travailleurs : une lecture de l'emploi et des droits sociaux en France*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 2009.
- Gagnon M.-J., « Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologie et sociétés*, 1991/2, vol. 23, p. 79-95.
- Galavielle J.-P., « Les déterminants fiscaux des stratégies de sous-traitance », version actualisée, *Cahiers de la Maison des Sciences Économiques*, Série Rouge - MATISSE, 2004, n° 30.
- Garneret J., « Le Martinet et la Faux », *Barbizier. Almanach populaire comtois*, 1961, p. 345-356.
- Garneret J., « La Faux et son usage », *Barbizier. Almanach populaire comtois*, 1961, p. 392-394.
- Garrigou A., *Les Élités contre la République : Sciences Po et l'ENA*, Paris, La Découverte, 2001.
- Gaulejac V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.
- Gautié J., « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, 2004/4, vol. 18, p. 33-62.

- Gautié J., Guillemard A.-M. (sous la dir. de), *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas*, rapport de l'ACI Travail, 2004, téléchargeable sur [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr).
- Gheorghiu M. D., Moatty F., « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux*, 2005/6, n° 134, p. 91-122.
- Girard B., « Philanthropie et Paternalisme : une économie du don », consultable sur <http://Membres.tripod.fr/BernardGirard/Management/paternalisme>.
- Girin J., « Nous et les autres : la gestion des appartenances dans un témoignage », *Langage et société*, 1988, n° 45, p. 5-34.
- Godbout J. (en collaboration avec Caillé A.), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte, 1992.
- Goffman E., *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Éd. de Minuit, 1968.
- Goffman E., *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Éd. de Minuit, 1973.
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit, 1974.
- Goffman E., *Les Rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit, 1974.
- Goldthorpe J. H., Lockwood D., Bechhofer F., Platt J., *L'ouvrier de l'abondance*, Paris, Seuil, 1972.
- Gouldner A. W., « The Norm of Reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, 1960/2, vol. 25, p. 161-178.
- Gouldner A. W., « La classe moyenne et l'esprit utilitaire », *Revue du MAUSS*, n° 5, 1989, p. 14-39. Traduction de Gouldner A. W., *The Coming Crisis of Western Sociology*, chapitre 6, Londres, Heinemann, 1970.
- Grolier S., « La syndicalisation des jeunes comme défi posé au syndicalisme : éléments de sociologie du traitement syndical de la jeunesse. Le cas de l'intérim », communication aux 3<sup>e</sup> Journées du Réseau Jeunes & Sociétés, Céreq-LEST, Marseille, Octobre 2007 (téléchargeable à l'adresse : [http://jeunes-et-societes.cereq.fr/RJS3/Textes\\_PDF/F\\_Grolier.pdf](http://jeunes-et-societes.cereq.fr/RJS3/Textes_PDF/F_Grolier.pdf)).
- Groupe Thomas, « L'Europe du dialogue social et l'État. Quelles configurations stratégiques ? », *Le quatre pages*, n° 4, 2005 (téléchargeable sur: <http://www.plan.gouv.fr>).
- Groux G., *Le conflit en mouvement*, Paris, Hachette, 1996.
- Groux G., *Vers un renouveau du conflit social ?*, Paris, Bayard, 1998.
- Groux G., « Relations professionnelles et principe d'autonomie. Le conflit comme régulation », *L'année sociologique*, 2003/2, n° 53, p. 515-534.
- Guillaume C., « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation : la permanence paradoxale du « plafond de verre » à la CFDT », *Politix*, 2007/2, n° 78, p. 39 à 63.
- Guillet J. J., Rapport n° 3468 « Energie et géopolitique », déposé par la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale le 29 novembre 2006 (téléchargeable à l'adresse : [http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i3468.asp#P2830\\_622385](http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i3468.asp#P2830_622385)).
- Halimi S., *Quand la gauche essayait*, Paris, Arléa, 2000.
- Hatzald N., « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Terrain*, 2002, n° 39, p. 33-48.

- Henry C., « Concurrence et services publics dans l'Union Européenne », *Revue de l'Énergie*, 1997, n° 486, mars-avril, p. 187-198.
- Herzberg F., Mausner B., Peterson R.O. et Capwell D.F., *Job attitudes : Review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B.B., *The motivation to work*, New York, John Wiley, 1959.
- Herzberg F., *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME, 1971.
- Hirschman A., *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press, 1970.
- Hobsbawm E., *Age of Extremes: The Short Twentieth Century 1914-1991*, Londres, Abacus, 1994.
- Hood C., « *Doing Public Management the Egalitarian Way?* », *The Art of The State. Culture, Rhetoric and Public Management*, Oxford, Clarendon Press, 1998.
- Hyman R., « Changing Trade Union Identities and Strategies », in Hyman R., Ferner A. (sous la dir. de), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Basil Blackwell, p. 108-139.
- Ichino P., « Nuove politiche del lavoro e nuovo sindacato per l'Italia del XXI secolo », in Tivelli T. (a cura di), *Lavori in corso. Una bussola per il mondo del lavoro*, Soveria Mannelli, Rubettino Editore, 2008, p. 101-117.
- Ion J., *La fin des militants ?*, Paris, Éd. de l'atelier, 1997.
- Ion J., *L'engagement au pluriel*, Saint-Étienne, Publications de l'université de Saint-Étienne, 2001.
- Isaac H., « L'entreprise numérique : enjeux et conséquences des nouveaux systèmes d'information », *Revue française de gestion*, 2000, n° 129, p. 100-107.
- Jacquot L., « Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif », *Travail emploi formation (tef)*, 2000, n° 1-2, p. 121-138.
- Jobert A., « Transformation du salariat et nouveaux enjeux du dialogue social », in Vatin F., Bernard S. (sous la dir. de), *Le salariat : théorie, histoire et formes*, La Dispute, Paris, 2007, p. 209-225.
- Joseph I., « La perruque », *Urbi III*, mars, 1980, p. 115-119.
- Joseph I., Jeannot G., (sous la dir. de), *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, Paris, Éditions du CNRS, 1995.
- Julliot S., « Les turbulences au sein du double canal de représentation en France », in Laulom S. (sous la dir. de), *Recomposition des systèmes de représentation des salariés en Europe*, Saint-Étienne, Université de Saint-Étienne, 2005.
- Labbé D., *Syndicats et syndiqués en France*, Paris, L'Harmattan, 1977.
- Labbé D., Croisait M., *La fin des syndicats*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1992.
- Lacam J.-P., « "The Norm of Reciprocity". Contribution d'A. W. Gouldner à l'histoire de la sociologie américaine », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 1992/1, Vol. 8, p. 155-168.

- Lahire B., *L'esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2005.
- Lallement M., *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, 1996.
- Lauer R. H., « The Scientific Legitimation of Fallacy : Neutralizing Social Change Theory », *American Sociological Review*, 1971, vol. 36, p. 881-889.
- Laufer, J., « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4, n° 151, p. 117-127.
- Laufer R., Paradeise C., *Le prince bureaucrate Machiavel au pays du Marketing*, Paris, Flammarion, 1982.
- Laville J.-L., « Le renouveau de la sociologie économique », *Cahiers internationaux de sociologie CIII*, 1997, p. 229-235.
- Le Goff J.-P., *La Barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, coll. « Sur le vif », 1999.
- Le Lay S., « Individuation, individualisation, atomisation. Malentendus de classes », *Mouvements*, 2003/2, n° 26, p. 27-32.
- Lecavalier G., Lapointe J., « Notes sur un paradigme fonctionnel pour l'étude du changement social », *Revue française de sociologie*, 1974/3, Vol. 15, p. 379 – 392.
- Lefebvre R., Sawicki F., « Le peuple vu par les socialistes », in Matonti F. (sous la dir. de), *La démobilisation électorale*, Paris, La Dispute, 2005, p. 69-96.
- Lefebvre R., Sawicki F., *La société des socialistes. Le PS aujourd'hui*, Paris, Éd. du Croquant, 2006.
- Leménorel A., « Le paternalisme, version 20<sup>e</sup> siècle. L'exemple de la SMN (1910-1988) », *Cahiers Écartés*, novembre - décembre 1991.
- Leménorel A., « Le Plateau, une sociabilité sous contrôle au 20<sup>e</sup> siècle », *Études Normandes*, n° 2, 1991.
- Lenoir D., *L'Europe sociale*, Paris, La Découverte, 1994.
- Léon XIII, *Rerum Novarum*, Lettre encyclique, 1891 (consultable à l'adresse : [http://www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xiii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum\\_fr.htm](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_fr.htm)).
- Lepoutre D., « La photo volée. Les pièges de l'ethnographie en cité de banlieue », *Ethnologie française*, 2001/2, Tome XXXVII, p. 89-101.
- Lévy R., « Les doctorants CIFRE : médiateurs entre laboratoires de recherche universitaires et entreprises », *Revue d'économie industrielle*, 2005, n° 111, p. 79-96.
- Licoppe C., « L'évolution des centres d'appels téléphoniques des agences de voyage sur l'Internet. Inscriptions sociotechniques de la coordination marchande », *Réseaux*, 2002/4, n° 114, p. 119-151.
- Linhart R., *L'établi*, Paris, Éd. de Minuit, 1978.
- Linhart D., Malan, A., « Individualisme professionnel des jeunes et action collective », *Travail et Emploi*, 1988, n° 36-37, p. 9-18.
- Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1994.

- Linhart D, Linhart R., « L'évolution de l'organisation du travail », in Kergoat J., Boutet J., Jacot H. et Linhart D. (sous la dir. de), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1998.
- Linhart D. (sous la dir. de), *Les différents visages de la modernisation du service public. Enquête sociologique sur les valeurs des agents de la fonction publique du Nord*, étude réalisée à la demande de la direction générale de l'administration et de la fonction publique, Paris, La documentation française, 2007.
- Loi n° 46-628 du 8 Avril 1946 sur la nationalisation de l'électricité et du gaz.
- Lupton T., *On the Shop Floor : Two Studies of Work place Organisation and Output*, Oxford, Pergamn Press, 1963.
- Lyon-Caen G., « Pour une réforme enfin claire et imaginative du droit de la négociation collective », *Droit Social*, 2003, n° 4, p. 355-360.
- MacPherson C. B., *La théorie politique de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais », 2004.
- Maggi-Germain N., « Négociation collective et transformations de l'entreprise publique à statut », Paris, LGDJ, coll. « Bibliothèque de droit social », 1996.
- Maggi-Germain N., « Statut et contrat : deux modes de construction de la relation de travail », *Revue de l'IREs*, numéro spécial « Les relations professionnelles dans le secteur public », 2004/2, n° 45, p. 103-117 (téléchargeable sur : <http://www.ires-fr.org/no-45-2004-2>).
- Maingueneau D., *Nouvelles tendances de l'analyse du discours*, Paris, Hachette, 1987.
- Malatesta E., intervention au Congrès anarchiste international d'Amsterdam, 1907 (consultable à l'adresse : [http://increvablesanarchistes.org/articles/avan1914/1907amsterdam\\_malatesta.htm](http://increvablesanarchistes.org/articles/avan1914/1907amsterdam_malatesta.htm)).
- Marry C., *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004.
- Martin O., *L'analyse de données quantitatives*, Série « L'enquête et ses méthodes », Paris, Armand Colin, 2005.
- Martuccelli D., *Dominations ordinaires. Exploration de la condition moderne*, Paris, Balland, 2000.
- Maruani, M., « L'emploi féminin à l'ombre du chômage », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1996, n° 115, p. 48-57.
- Mathias P., « Esquisse d'une démocratie réticulaire », *Sciences de la société*, 2003, n° 63, p. 146-161.
- Mathias P., *La Cité Internet*, Paris, Presses de Sciences Po, 1997.
- Mathieu L., « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 2002/1, vol. 52, p. 75-100.
- Mathieu L., « Les mobilisations improbables : pour une approche contextuelle et compréhensive », in Cadiou S, Dechézelle S., Roger A. (sous la dir. de), *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 187-198.
- Mauchamp N., Tixier P.-E., *EDF-GDF, une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2000.

- Mauger G., *Les jeunes en France, État des recherches*, Paris, La documentation française, 1994.
- Mauger G., *Jeunesse, insertion et condition juvénile*, in Charlot B, Glasman D. (sous la dir. de), *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris, PUF, 1998, p. 55-58.
- Maurice M., Sellier F. et Sylvestre J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF, 1982.
- Maurice M., Sylvestre J.-J., Sellier F., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- Mauss M., « Essai sur le Don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, 1923-24, n. s., t.1, p. 30-186, in Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1966, p. 145-279.
- Mazuir F., « Le processus de rationalisation chez Max Weber », *Sociétés*, 2004/4, n° 86, p. 119-124.
- McAdam D., McCarthy J. D., Zald M. N. (ed.), *Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.
- McCarthy J. D., Zald M. N., « Ressource Mobilization and Social movements : a partial Theory », *American Journal of Sociology*, 1977/6, vol. 82, p. 1212-1241.
- Méda D., *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995.
- Medef, « Medef, objectif compétences », journées internationales de la formation, Deauville, 1998.
- Mélo D., *Management et expérience du travail : enquête dans trois grandes entreprises*, thèse de sociologie sous la direction F. Dubet, Université de Bordeaux 2, 2003.
- Mériaux O., « La négociation sociale dans les entreprises publiques à statut : les cas d'EDF-GDF et Air France », *Revue de l'IREs*, 2000/1, n° 32, p. 145-179 (téléchargeable à l'adresse : <http://www.ires-fr.org/IMG/File/R32-5.pdf>).
- Merllié D., « Mobilité sociale », *La société française contemporaine*, Cahiers français, Paris, La Documentation française, mai-juin 1999, n° 291, p. 53-59.
- Merton R. K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965.
- Meyerson I., « Le travail, fonction psychologique », *Écrits, pour une psychologie historique*, Paris, PUF, 1987.
- Meynaud H.-Y., « L'accès au dernier cercle. À propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises », *Revue française des affaires sociales*, 1988, janvier-mars, n° 1, p. 67-87.
- Meynaud H.-Y., (sous la dir. de), *Les sciences sociales et l'entreprise, cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui », 1996.
- Michéa J.-C., *L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes*, Castelnau-le-Lez, Éd. Climats, 1999.
- Michéa J.-C., *Orwell éducateur*, Castelnau-le-Lez, Éd. Climats, 2003.
- Michéa J.-C., *Orwell éducateur*, Paris, Éd. Climats, coll. « Sisyphe », 2003.

- Miles M. B., Huberman A. M., *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994.
- Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, « Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) », Fiche pratique (consultable à l'adresse : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/contrats-travail/contrat-travail-duree-determinee-cdd.html>).
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994.
- Mirabel F., 1999, *La déréglementation des secteurs électriques et gaziers en France*, (téléchargeable à l'adress : <http://www.sceco.univ-montp1.fr/creden/Mirabel/wpfm99.pdf>).
- Molinié A.-F., Volkoff S., « Départs en retraite : les deux facettes de la « pénibilité » du travail », *Quatre pages du CEE*, 2003, n° 60.
- Monchatre S., « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, 2002, n° 77, p. 51-68.
- Monchatre S., « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, 2004/1, vol. 45, p. 69-102.
- Monnier C., *Le dialogue social*, DEA Droit social et syndical, sous la direction du Professeur M.-A. Souriac, 2005, Université Paris-X Nanterre.
- Morrison A. M., White R. P. et VonVelsor E., *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, Addison-Wesley, MA, 1987.
- Mouriaux R., *Les syndicats dans la société française*, Paris, Presses de Sciences Po, 1983.
- Muhlmann D., « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, 2001/3, vol. 43, p. 327-347.
- Muller P., *Les politiques publiques*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1990.
- Neveu E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 1996.
- Noiriel G., « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet - septembre 1988, p.17-35.
- Offe C., Wiesenthal H., « Two Logics of Collective Action : Theoretical Notes on Social Class and Organizational », in Zeitlin M. (sous la dir. de), *Political Power and Social Theory*, Greenwich, JAI Press inc., 1980, p. 67-115.
- Olivier A., *Quelles réactions du droit du travail face à la sous-traitance ? Les enseignements de l'exemple italien*, mémoire de DEA de Droit Social sous la direction d'Antoine Lyon-Caen, Université Paris X Nanterre, 2002.
- Olson M., *Logic of Collective Action*, Harvard, Harvard University Press, 1971.
- Padioleau J.-G., *L'État au concret*, Paris PUF, 1982.
- Paradeise C., « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, 1984/3, Vol. 25, p. 352-375.
- Parti socialiste, *Un nouvel horizon. Projet socialiste pour la France*, Paris, Gallimard, 1992.
- Pasquier S., « Erving Goffman : de la contrainte au jeu des apparences », *Revue du Mauss*, Paris, La Découverte, 2003/2, n° 22, p. 388-406.



- Pasternack B. A., Viscio A. J., *The centerless corporation : a new model of transforming your organisation for growth and prosperity*, New York, Simon and Schuster, 1998.
- Paugam S., *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, 2000.
- Paugam S., *Les salariés de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, 2000.
- Pavé F., *L'illusion informaticienne*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- Pédrot P. (sous la dir. de), *Traçabilité et responsabilité*, Paris, Économica, 2003.
- Pélisse J., « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 2009/2, n° 86, p. 73-96.
- Percebois J., « La dérégulation de l'industrie électrique en Europe et aux États-Unis : un processus de décomposition - recombinaison », Cahier de Recherche n° 97-04-08 du C.R.E.D.EN., Juin 1997 (téléchargeable à l'adresse : <http://www.sceco.univ-montp1.fr/creden/Percebois/970408.pdf>).
- Périlleux T., « Management flexible et nouveaux modèles de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande entreprise industrielle », Permanence et mutation des organisations. Actes du colloque GREPO, numéro spécial de la revue *Travail, emploi, formation*, Bruxelles, 2000, n° 1-2, p. 59-74.
- Pernot J.-M., *Syndicats : lendemains de crise*, Paris, Gallimard, coll. « Folio actuel », 2005.
- Pettigrew A., *The politics of organizational decision-making*, London, Tavistock, 1973.
- Pettigrew A., *The awakening giant*, Oxford, Basil Blackwell, 1985.
- Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Sociologie de la bourgeoisie*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2003 (1<sup>e</sup> éd. 2000).
- Pinçon M., Pinçon-Charlot M., *Les Ghettos du Gotha. Comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Seuil, 2007.
- Piotet F., Buscatto M., *Les relations sociales à La Poste : formes, processus et contenus*, Rapport pour la mission de la recherche de La Poste, 2003.
- Piven F. F., Cloward R. A., *Poor People's Movements*, New York, Vintage Books, 1977.
- Ponnet M., *Les effets de la sous-traitance sur la sécurité des installations à risques dans un contexte de travaux de maintenance*, communication lors des Journées des Thèses IRSN, 2007.
- Prigogine I., *Les lois du chaos*, Paris, Flammarion, coll. Champs, 1999.
- Quélin B., « Rapport sur les rapports. La déréglementation en marche », *Revue d'économie industrielle*, 1994/1, vol. 68, p. 107-116.
- Rabier J.-C., *Introduction à la sociologie du travail*, Paris, Érasme, 1990.
- Rancière J., *La haine de la démocratie*, Paris, La Fabrique, 2005.
- Ray J.-E., « De la grève à l'action collective », in Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005, p. 45-58.

- Reed, M., « Expert power and control in late modernity: An empirical review and theoretical synthesis », *Organisation Studies*, 1996/4, vol. 17, p. 573–597.
- Reynaud J.-D., « Tout le pouvoir au peuple ou de la polyarchie à la pleistocratie », in (collectif), *Une nouvelle civilisation ? Hommage à Georges Friedmann*, Paris, Gallimard, 1973, p. 76 - 92.
- Reynaud J.-D. *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, coll. « Que Sais-je ? », 1982.
- Reynaud J.-D., « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, 1987, vol. 1, p. 86-109.
- Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
- Reynaud J.-D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J. (sous la dir. de), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, 1990.
- Richebé N., « Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, 2002/1, vol. 43, p. 99-126.
- Rifkin J., *La fin du travail*, Paris, La Découverte, 1995.
- Rivière C., *Les rites profanes*, Paris, PUF, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », 1995.
- Rocher G., *Introduction à la sociologie générale*, Tome 3 : *Le changement social*, Montréal, Éd. H.M.H, 1969 (2<sup>e</sup> édition).
- Rollot C., « Les forçats des centres d'appel commencent à s'affranchir », *Le Monde*, 8 octobre 2002.
- Rosanvallon P., *La question syndicale*, Paris, Hachette, coll. « Pluriel », 1999.
- Rosanvallon P., *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calman-Lévy, coll. « Liberté de l'esprit », 1988.
- Rose J., *Les correspondances multiples entre formations et emplois*, in Giret J.-F., Lopez A. et Rose J. (sous la dir. de), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte, 2005, p. 367-377.
- Rot G., « Autocontrôle, responsabilité, traçabilité », *Sociologie du travail*, 1998/1, vol. 40, n° 1, p. 15-21.
- Rot G., « La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence », Permanence et mutation des organisations. Actes du colloque GREPO, numéro spécial de la revue *Travail, emploi, formation*, Bruxelles, 2000, n° 1-2, p. 13-30.
- Roy D., *Restriction of Output by Machine Operators in a Piecework Machine Shop*, Ph.D. Sociology, University of Chicago, 1952.
- Roy D., *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères », 2006.
- Saglio J., « Les relations professionnelles entre négociation et consultation », in Pouchet A. (sous la dir. de), *Sociologies du travail 40 ans après*, Paris, Elsevier, 2001, p. 233-248.
- Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977.
- Sansaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987.

- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.
- Saoud H., « La contribution de l'analyse sociologique de Michel Crozier au management public », document préparé dans le cadre du séminaire RECEMAP – IAE, Lyon, 2-3 juin 2005, p. 3 (téléchargeable à l'adresse : [http://www.unice.fr/recemap/contenusiteinternet/Seminaires/Lyon\\_juin2005/CrozierparSaoud.pdf](http://www.unice.fr/recemap/contenusiteinternet/Seminaires/Lyon_juin2005/CrozierparSaoud.pdf)).
- Savoie A., « Éditorial », *Les Études Sociales*, numéro spécial « Les monographies de familles de l'École de Le Play (1855-1930) », 2000/1-2, n° 131-132 (consultable à l'adresse : [http://www.science-sociale.org/dossiers/dossiers.php?id\\_dossier=32&idparent=31](http://www.science-sociale.org/dossiers/dossiers.php?id_dossier=32&idparent=31)).
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass Publisher, 1985.
- Schmidt V. A., « The politics of economic adjustment in France and Britain : when does discourse matter ? », *Journal of European Public Policy*, 2001/2, vol. 8, p. 247-264.
- Schwartz O., *Le Monde privé des ouvriers*, Paris, Puf, coll. "Quadrige", 2002, (1<sup>e</sup> éd. 1989).
- Scott J. C., *Domination and the Arts of Resistance : Hidden Transcripts*, London, Yale, 1990.
- Segrestin D., « Du syndicalisme de métier au syndicalisme de classe : pour une sociologie de la CGT », *Sociologie du travail*, 1975/2, vol. 17, p. 152-176.
- Segrestin D., « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, 1980/2, vol. 22, p. 171-203.
- Siblot Y., « Travailler avec le public : contrainte ou ressource au guichet ? », in Buscatto M., Loriol M. et Weller M. (sous la dir. de), *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact avec les usagers*, Paris, Éd. Eres, 2008, p. 223-241.
- Siblot Y., « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d'une institution familiale. Le bureau de poste d'un quartier populaire de banlieue parisienne », *Sociétés contemporaines*, 2002, n° 47, p. 79-99.
- Siblot Y., *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Sociétés en mouvement », 2006.
- Sommier I., « Virilité et culture ouvrière : pour une lecture des actions spectaculaires de la CGT », *Cultures et conflits*, 1993, n° 9-10, p. 341-366.
- Sommier I., *Les nouveaux mouvements contestataires*, Paris, Flammarion, 2001.
- Soudais M., « Programme du Conseil national de la Résistance : un héritage balayé », *Politis*, n° 792, 11 mars 2004.
- Soussi S. A., *Changements technologiques et identité au travail*, Ph. D. de sociologie, Université de Montréal, 1998 (téléchargeable sur : [http://www.theses.umontreal.ca/theses/nouv/soussi\\_sa/these.pdf](http://www.theses.umontreal.ca/theses/nouv/soussi_sa/these.pdf)).
- Starkey K., McKinlay A., *Strategy and human resource management*, Oxford, Blackwell, 1993.
- Statut national du personnel des Industries Électriques et Gazières, approuvé par le décret n° 46-1541 du 22 juin 1946.
- Steiner P., *La sociologie économique*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2005.

- Stewart P., « Le mythe de la « fin du collectivisme ». La montée de l'individualisme et la mort du travailleurs collectif dans la sociologie du travail britannique », in Bouquin S. (sous la dir. de), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.
- Stiglitz J., Walsh C. E., *Principes d'économie moderne*, De Boeck Université, coll. « Ouvertures économiques », 2004 (2<sup>e</sup> édition).
- Strosser E., « S'adapter à la clientèle. Gaz de Bordeaux améliore ses services », *Cahiers Industries*, avril 1998, n° 36 (téléchargeable sur [www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr)).
- Suire G., *Le Grand Fagnas. Petit précis du parler girondin*, Bordeaux, Mollat, 2000.
- Supiot, A., « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise en droit français », *Droit Social*, 1989, n° 3, p. 195-203.
- Supiot, A., *Critique du droit du travail*, PUF, Paris, 2004.
- Testart A., « Échange marchand, échange non marchand », *Revue française de sociologie*, 2001/4, vol. 42, p. 719-748.
- Thévenet M., « La culture d'entreprise en neuf questions », *Revue Française de Gestion*, 1984, n° 47-48, p. 7-21.
- Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je », 1993.
- Tilly C., *La France conteste, de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986.
- Tixier P.-E., « Organisation de l'entreprise et action syndicale », in Meynaud H.-Y., *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, La Découverte, 1996.
- Tixier P.-E., Mauchamp N. (sous la dir. de), *EDF-GDF. Une entreprise publique en mutation*, Paris, La Découverte, 2000.
- Touraine A., « La crise de la représentation politique », *Sociologies et sociétés*, 1983/1, Volume 15, p. 131-140.
- Triantafyllou D. N., « De la libéralisation à la régulation des marchés », *Revue du droit de l'Union européenne*, 2007/3, p. 653-660.
- Trinh S., Wiewiorka M., *Le modèle EDF. Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1989.
- Tuot T., « Les barricades mystérieuses : quelques réflexions critiques sur l'ouverture à la concurrence des marchés du gaz et de l'électricité en France », *Cahiers juridiques de l'électricité et du gaz*, décembre 2003, n° 604, p. 607-615.
- Ubbiali G., « Épistémologie et sociologie du syndicalisme », in Chambarlhac V., Ubbiali G. (sous la dir. de), *Épistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Vakaloulis M., *Militantisme syndical et activités sociales. États des lieux, pratiques syndicales et représentations militantes à EDF et à Gaz de France*, Rapport de synthèse, IFOREP, 2005.
- Van Gennep A., *Les rites de passage. Étude systématique des rites*, Paris, Librairie critique Émile Nourry, 1909.
- Vatin F., Bernard S. (sous la dir. de), *Le salariat : théorie, histoire et formes*, La Dispute, Paris, 2007.

- Veltz P., *Des lieux et des liens. Politique du territoire à l'heure de la mondialisation*, Paris, Éd. de L'Aube, 2005.
- Warin P. (sous la dir. de), *Quelle modernisation des Services publics ? L'utilisateur au cœur des réformes*, Paris, La Découverte, 1997.
- Webb S., Webb B., *History of Trade Unionism*, London - New York, New York – Bombay, Longmans, Green, 1894.
- Weber F., *Le travail à côté : étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS, 1989.
- Weber M., *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, coll. « 10-18 », 1963.
- Weber M., *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Pocket, coll. « Agora », 1989.
- Weller J.-M., *L'État au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Bruxelles, Desclée de Brouwer, coll. « Sociologie économique », 1999.
- Wieviorka M., Trinh S., *Le modèle EDF : Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, 1989.
- Yin R.K., *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, London, 1994.
- Young D., *The enterprise years*, London, Headline Press, 1990.
- Zarifian P., *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Éd. Liaisons, 1999.
- Zarifian P., « Productivité, logique de service et mutations du travail », *Revue française de gestion*, 1999, n° 126, p. 109-116.
- Zarifian P., *Le modèle de la compétence*, Paris, Éd. Liaisons, 2001.
- Zarifian P., « Tensions et esprit de révolte dans les entreprises de service », in Denis J.-M. (sous la dir. de), *Le conflit en grève ?*, Paris, La Dispute, coll. « État des lieux », 2005, p. 171-193.

## *Articles de presse cités*

- « Les jeunes français et les syndicats : loin des yeux, près du cœur », Amadiou J.-F., Reynaud J., *Le Monde*, 16 février 1999.
- « La tension monte au sein de l'entreprise », *Sud Ouest*, 25/09/2002. « Le management remis en cause », *Sud Ouest*, 16 février 2004.
- « Enquête judiciaire ouverte pour abus de biens sociaux », *Sud-Ouest*, 10 avril 2004.
- « La CGT conteste le bilan de Gaz de Bordeaux », *Sud-Ouest*, 22 septembre 2004.
- « Ouvrir le "répertoire d'action". Entretien avec Charles Tilly », *Vacarme*, n° 31, 2005.
- « Les gaziers en colère », *Sud-Ouest*, 27 septembre 2005.
- « Un été social très chaud », *Sud-Ouest*, 22 juillet 2005.
- « Gaz de Bordeaux : nouveaux défis, nouveau siège », *Objectif Aquitaine*, septembre 2005, supplément au n°125.
- « Une embauche qui fâche la CGT », *Sud Ouest*, 13 octobre 2005.
- « Voilà la seule vérité ! », *Objectif Aquitaine*, n° 128, décembre 2005.
- « Deux maîtres de la lumière pour faire scintiller la "Merveille", *Le Figaro*, 17 juin 2006.
- « Juppé répond "à l'envie des Bordelais" », *Libération*, 30 août 2006.
- « Gaz de Bordeaux pourrait quitter le giron municipal », *20 minutes*, 15 septembre 2006.
- « Gaz : la CGT « démasque » Martin », *Sud-Ouest*, 18 septembre 2006.
- « Privatisation en vue pour Gaz de Strasbourg et Gaz de Bordeaux », *Les Échos*, 6 octobre 2006.
- « Pas de changement », *Sud-Ouest*, 25 octobre 2006.
- « Gaz de Bordeaux est "prête à foncer" », *Europ'Énergies*, octobre 2006.
- « Le directeur général sur le départ », *Sud-Ouest*, 13 novembre 2006.
- « La Mairie veut céder Gaz de Bordeaux », *Métro*, 13 novembre 2006.
- « La Ville va se délester », *Sud-Ouest*, 13 novembre 2006.
- « Gaz de Bordeaux. Le temps d'y voir plus clair », *Sud-Ouest*, 14 novembre 2006.
- « Le gaz pourrit l'atmosphère à la mairie », *20 Minutes*, 14 novembre 2006.
- « Les tableaux de Rouveyre », *Sud-Ouest*, 15 novembre 2006.
- « Gaz de Bordeaux. Un favori pour la direction », *Sud-Ouest*, 18 novembre 2006.
- « Les gaziers au Conseil municipal », *Sud-Ouest*, 21 novembre 2006.
- « Gaz de Bordeaux fuit vers le privé », *L'Humanité*, 22 novembre 2006.
- « Le PS plein gaz », *Sud-Ouest*, 24 novembre 2006.
- « Une séance thermostat 6 », *Sud-Ouest*, 28 novembre 2006.
- « Gaz de Bordeaux enflamme le conseil », *20 Minutes*, 28 novembre 2006.

« Bordeaux souhaite garder le contrôle du réseau de distribution du gaz », *Les Échos*, 28 novembre 2006.

« Juppé allume le feu au Gaz de Bordeaux », *L'Humanité*, 29 novembre 2006.

« La gauche va déposer un recours », *Sud-Ouest*, 8 décembre 2006.

« Les tarifs pourraient baisser », *Sud-Ouest*, 22 décembre 2006.

« Un climat tendu au sein de l'entreprise », *Sud-Ouest*, 22 décembre 2006.

« Une baisse symbolique des tarifs », *Sud-Ouest*, 17 janvier 2007.

« Le benjamin a trouvé sa place », *Sud-Ouest*, 5 mars 2007.

« Bordeaux : le système Juppé », *L'express*, 12 avril 2007.

« La crise permanente », *Les échos*, 19 janvier 2009.

« À Milan, les créateurs composent avec la crise », *Le Monde*, 20 janvier 2009.

« Un discours de crise », *Libération*, 21 janvier 2009.

« Des factures à pleins gaz », *Sud Ouest*, 18 février 2009.

« Avec [G. M.-J.], le Gaz banquait dur », *Sud-Ouest*, 21 mars 2009.

« [G. M.-J.], condamné, fait appel », *Sud-Ouest*, 3 avril 2009.

« Gaz de Bordeaux condamné par les prud'hommes », *Sud Ouest*, 16 février 2009.

« Libéralisation du marché de l'énergie : l'UE se rapproche de la ligne d'arrivée », *EurActiv.com*, 23 avril 2009 (consultable à l'adresse : <http://www.euractiv.com/fr/energie/libralisation-march-nergie-ue-rapproche-ligne-arrive/article-181547#>).

« Construisons les réseaux d'une nouvelle Europe de l'énergie ! » par D. Maillard, président du directoire de RTE (Réseau de Transport d'Électricité), *La Tribune*, 24 avril 2009.

*Le Monde*, 17 janvier 1987

*Le Monde*, 19 juillet 1989

*Le Monde*, 6 janvier 1996

*Le Monde*, 2 janvier 1997

*Sud-Ouest*, 15 juillet 2008.

*Sud Ouest*, 03/04/2009

*Sud Ouest*, 22/01/2009

*Sud-Ouest*, 1<sup>er</sup> octobre 2005

**Annexe I. L'histoire de la régie :**

***Bibliographie sur l'histoire de la régie***

Bardes M., « Histoire économique de la RMG(E)B », mémoire de maîtrise d'histoire réalisé sous la co-direction d'H. Bonin et de S. Guillaume, Université Bordeaux 3, 1992.

Brana P., « Esquisse d'une histoire des gaziers et électriciens à Bordeaux », texte de la conférence de Pierre Brana, 2 juillet 1970.

Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », *Bulletin IAES*, n° 23-24, 1975.

Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais » en trois parties, *Cahiers d'Histoire Sociale Mines-Énergie*, n° 5, 2004 (« les débuts du syndicalisme »), n° 7, 2005 (« suite »), n° 8, 2005 (« la période 1920-1939 : suite et fin »).

Brana P., « Histoire des gaziers et électriciens bordelais », *Aperçus d'Histoire Sociale en Aquitaine*, n° 76, 1<sup>er</sup> trimestre 2005, p. 6.

Fernandez A., *Économie et politique de l'électricité à Bordeaux, 1887-1956*, Pessac, PUB, 1998.

Fernandez A., « Industrie du gaz et modes d'administration municipale : bibliographie » ; « Une problématique pour étudier les modifications des modes d'administration et de gestion de l'économie gazière », et « La dynamique d'une entreprise municipale : la Régie municipale du gaz de Bordeaux » in Paquier S. et Williot J.-P. (sous la dir. de), *L'industrie du gaz en Europe aux XIXe et XXe siècles. L'innovation entre marchés publics et collectivités publiques*, Bruxelles, Peter Lang, 2005, p. 397-402, 475-479 et 331-346.

Fernandez A., « Des compagnies privées à la Régie municipale du gaz et de l'électricité de Bordeaux », *Cahiers de l'Institut d'Histoire Sociale Mines-Énergie*, n° 10, 2005, p. 30-38.

Mendes I., « Histoire sociale de la Régie municipale du gaz (et de l'électricité) de Bordeaux », mémoire de maîtrise d'histoire réalisé sous la direction d'H. Bonin, Université Bordeaux III, 1992.

« Gaziers et électriciens à Bordeaux. 1832-1947 », *Aperçus d'Histoire Sociale en Aquitaine*, n° 76, 1<sup>er</sup> trimestre 2005.



*Repères chronologiques. Histoire de la Régie municipale du gaz (et de l'électricité) de Bordeaux*

VILLE DE BORDEAUX  
REGIE MUNICIPALE DU GAZ

-----

ANNEXE

HISTORIQUE DE LA REGIE MUNICIPALE DU GAZ

- 1832 - Construction de la 1ère Usine à Gaz Rue Judaïque à BORDEAUX par la Compagnie Impériale et Continentale du GAZ dont le siège social est à LONDRES. La production s'effectuait à partir de charbon anglais importé.
- 1854 - Construction d'une 2ème usine par la même compagnie, cette fois Rive Droite Rue Gustave Carde à LA BASTIDE.
- 1875 - Apparition de la Compagnie du GAZ de BORDEAUX, héritière de la précédente. Cette compagnie fut adjudicataire de l'éclairage de la Ville de Bordeaux jusqu'en 1904.
- 1904 - Le 1er Juillet 1904, la Compagnie du GAZ de BORDEAUX cède son exploitation à la "Compagnie Générale d'Eclairage de BORDEAUX", qui obtient de la Ville la concession pour la fourniture du gaz tous usages sur le territoire de BORDEAUX et ce, pendant 30 ans avec faculté de rachat par la Ville après 10 ans d'exploitation.
- 1906 - Construction de l'usine à gaz de BACALAN.  
1907 - Modernisation de l'usine de LA BASTIDE.
- 1908 - Démolition de l'usine à gaz de la Rue Judaïque. La capacité de production disponible au travers des 2 unités restantes atteint 100.000 m3/jour.
- 1918 - Le Conseil Municipal de BORDEAUX, lors des séances des 28 Mai et 17 Juin 1918, décide le rachat et l'exploitation en régie directe des concessions de distribution de gaz et d'électricité.
- 1919 - Le 1er Juillet 1919, la Ville entre en possession de tous les établissements, usines, réseaux de distribution constituant les concessions gaz et électricité et assure le fonctionnement de ces importants services sous le nom de "Régie Municipale du GAZ et de L'ELECTRICITE".
- 1927 - L'usine de LA BASTIDE est arrêtée et démolie à l'exception de la station gazométrique.
- 1933 - Mise en route de l'usine d'incinération des ordures ménagères et ce jusqu'en 1945, détruisant la totalité des ordures ménagères de la Ville de BORDEAUX. Moyenne annuelle : 80.000 Tonnes.

- 1945 - A la fin de la guerre, du fait de la mauvaise qualité des ordures, l'usine se trouvait dans un état de délabrement total ; il ne pouvait donc être question que de la moderniser ou de l'arrêter définitivement.
- Compte tenu de la forte demande de l'agriculture en engrais chimiques, les composts produits à BACALAN subirent un contrecoup fatal conduisant à des prix de revient déficitaires et à l'arrêt de cette activité.
- 1946 - Arrêts des fours d'incinération.  
Remise en état des chaudières pour la production d'énergie électrique.  
Décision des pouvoirs publics d'amener le gaz naturel de Saint Marcet à BORDEAUX.
- 1949 - Le 1er Mars, le gaz naturel est aux portes de l'usine.
- 1951 - Le gaz naturel dont le pouvoir calorifique est de 9.600 calories/m<sup>3</sup> ne pouvait remplacer immédiatement le gaz "fabriqué" sans un remplacement ou une adaptation des brûleurs des appareils de plus de 100.000 abonnés. Cette opération longue et coûteuse ne put être entreprise immédiatement par la Régie et dut être provisoirement écartée.
- La solution adoptée fut de "réformer" le gaz naturel à 9.600 calories/m<sup>3</sup>, en le mélangeant pour obtenir un gaz de composition voisine de celle du gaz de houille à 4.500 calories/m<sup>3</sup>, et ceci au moyen d'un atelier de réformage catalytique mis en route fin 1951.
- 1952 - Arrêt de la distillation de la houille.  
Montée en puissance de l'atelier de réformage catalytique fabrication quotidienne : 300.000 m<sup>3</sup> à 5.000 calories/m<sup>3</sup>.
- 1953 - Début des émissions de gaz naturel sur une partie de la commune de BRUGES.
- 1956 - Début de la conversion du réseau de gaz de ville en gaz naturel.  
Arrêt de la centrale thermique (électricité) de BACALAN, celle-ci n'étant plus compétitive face au prix du kWh proposé par EDF.
- 1957 - Le 1er Janvier, EDF obtient de la Ville de Bordeaux, la concession de la distribution de l'électricité.
- 1962 - Fin de la conversion du réseau au gaz naturel.
- 1980 - La Régie Municipale du Gaz se tourne vers une source énergétique nouvelle : La Géothermie.  
Elle procède à son 1er forage positif à Mériadeck.
- 1981 - 2ème forage réussi à Bordeaux Benaue.
- 1982 - Démarrage de l'exploitation du réseau de chaleur de Mériadeck.
- 1983 - Démarrage de l'exploitation du réseau de chaleur de Bordeaux Benaue.

**R.M.G.E.  
Ville de Bordeaux**

**Brochure 1952**

Introduction,  
par Monsieur Jacques CHABAN-DELMAS,  
Député, Maire de BORDEAUX

La R.M.G.E. exploite, au nom de la collectivité bordelaise, des installations industrielles et des réseaux de distribution de gaz et d'électricité dont l'importance peut se mesurer en volume de budget annuel ; celui de l'année 1952 a été d'environ 3 milliards de francs.

La gestion de l'établissement, qui doit s'inspirer au plus haut point des objectifs industriels et commerciaux, n'avait pas pu supporter les conditions générales de marché, autoritairement définies par le pouvoir central, spécialement à partir de la libération. En 1947, les pertes globales dépassaient 150 millions soit environ 350 millions d'aujourd'hui et de plus, l'entreprise ne pouvait assurer ses paiements que grâce à des avances de trésorerie considérables consenties par la Ville.

En conséquence, l'effort principal de ces dernières années a été dirigé dans le sens d'une réorganisation complète fondée sur la modernisation technique et la recherche de rendement.

La modernisation technique a exigé des investissements successifs, qui ont dépassé le demi milliard de francs au cours des années 1950 et 1951 et ont été financés presque entièrement par l'emprunt. Les investissements ont permis d'utiliser la venue du gaz de Saint Marcet au mieux des intérêts de la rationalisation des méthodes de travail. Cette rationalisation a été réalisée de manière à la fois systématique et humaine. De 1426, chiffre maximum, le nombre des agents en service a pu être ramené à 890. Tout licenciement brutal a été évité et la transformation technique a permis de supprimer des emplois, tels que ceux de chauffeurs de fours à gaz qui comportaient des sujétions très pénibles.

Parallèlement, la situation financière a été redressée. Pour la première fois depuis de nombreuses années, le compte d'exploitation s'établit en équilibre fin 1952 après comblement des déficits antérieurs.

Il s'agit maintenant d'exploiter les heureux effets de cette véritable révolution intérieure des buts et des méthodes : en faveur du personnel, en étudiant les normes de sa participation aux résultats d'efforts auxquels il s'associe avec foi, bonne humeur et énergie ; en faveur des usagers, en répercutant sur les prix des fournitures, l'accroissement du rendement et l'abaissement des prix de revient. Une diminution sérieuse de certains tarifs industriels d'électricité a été réalisée au 1er Janvier 1953. Une disparité subsiste néanmoins par rapport aux tarifs E.D.F. heures creuses. Elle provient des prix d'achat de courant par la R.M.G.E. à l'E.D.F. Cette dernière livre à ses clients particuliers hors Bordeaux le courant de nuit qu'elle produit, dont elle estime ne pas avoir le débouché complet et qu'elle préfère vendre à un prix même inférieur au prix de revient, soit par la conclusion de nouveaux accords avec E.D.F., soit par la création d'installations complémentaires, dorénavant accessibles à la R.M.G.E., du fait de son redressement financier, ce genre de disparité est appelé à disparaître rapidement.

Après l'ère de la remise en ordre, commence celle de l'imagination créatrice tournée vers l'application de solutions techniques, financières et sociales qui vont permettre de citer la R.M.G.E. de Bordeaux en exemple. La Direction et le personnel tout entier viennent de prouver qu'ils sont à la hauteur de cette tâche, passionnante pour eux et essentielle pour Bordeaux et ses habitants.

**Note interne à l'intention de « l'ingénieur en chef » sur le fonctionnement de la RMGB depuis sa création (août 1974)**

RÉGIE MUNICIPALE DU GAZ  
DE BORDEAUX

SECRETARIAT GÉNÉRAL  
ET CONTENTIEUX

- LP/JD -

Le 28 Août 1974

NOTE pour Monsieur  
Ingénieur en Chef

Sur le fonctionnement de la Régie Municipale du Gaz  
de Bordeaux depuis sa création.

Rarement une municipalité, malgré les changements de Maires et de Conseillers Municipaux, a fait preuve d'un même esprit de continuité. On peut dire, en effet, qu'à part quelques fluctuations légères qu'il a subies au cours des décades passées, le fonctionnement de la Régie Municipale du Gaz est resté le même depuis son origine, malgré l'intervention du législateur à diverses reprises qui auraient pu entraîner sa modification.

La Régie Municipale du Gaz est un service municipal à caractère industriel et commercial ; mais son personnel est nettement différencié du personnel municipal depuis la loi de nationalisation.

o o  
o

I - FONCTIONNEMENT de la R.M.G.B. :

A - HISTORIQUE : On estimait au siècle dernier que la production et la vente du gaz et de l'électricité comportaient des aléas et devaient être assurées par des entreprises privées. Les concessions étaient accordées par adjudication sur cahier des charges conformément à l'article 115 de la loi de 1884. Mais déjà la municipalité bordelaise envisageait d'assumer elle-même la tâche de distribuer l'électricité et le gaz aux bordelais. Cette intention ressort des clauses des cahiers des charges destinés aux adjudications, et, notamment de celui du 8 Mars 1904. A l'Article 8 la Ville se réservait le droit de rachat de la concession de gaz à la fin de la 10ème année d'exploitation et, par la suite, à la fin de chaque période de cinq ans, moyennant un préavis de un an au concessionnaire. L'article 48 permettait d'étendre cette réserve à l'électricité. C'est ainsi qu'à compter du 1er Juillet 1919 la Ville prit en charge la distribution du Gaz et de l'électricité à Bordeaux.

A cette époque là, la seule réglementation légale des Régies Municipales était constituée par le décret du 8 Octobre 1917 qui ne concernait que des régies d'énergie



NOTE pour Monsieur  
Ingénieur en Chef

.../...

électrique ; elles étaient dotées de la personnalité morale et les membres de leur Conseil d'Administration étaient pris en dehors de leur Conseil Municipal et nommés par le Préfet.

La Ville a rejeté cette formule qui n'assurait pas son emprise sur la Régie, sous prétexte que le texte ne visant que des Régies Electriques ne s'appliquait pas à son cas particulier, puisque la Régie municipale qu'elle envisageait de créer assurerait une distribution mixte gaz et électricité.

Dans ses délibérations du 4 février 1919 et du 27 Mai 1919, le Conseil Municipal de Bordeaux fixa le mode d'exploitation des concessions rachetées : régie municipale fonctionnant sous l'autorité directe du Maire, et le contrôle du Conseil Municipal, avec l'assistance d'un Comité Consultatif.

Ce Comité était composé de 21 membres :

- 7 sièges réservés aux membres du Conseil Municipal (Maire y compris) ;
- 3 sièges réservés au personnel de l'exploitation ;
- 11 sièges pour les consommateurs.

Très rapidement et vu la complexité des problèmes à résoudre, il apparut que le Comité Consultatif n'était pas suffisant. Il se doubla d'un Comité de Direction (4 membres). Sans pouvoir préciser la date de ce doublement, il ressort notamment du compte-rendu de 11 ans d'exploitation en régie, publié en 1931, et de la nomination de Monsieur PINEDRE à la fois comme membre du Comité Consultatif et du Comité de Direction de la Régie en 1940.

Après la guerre 1939-1945, le Comité Consultatif ne semble pas avoir reparu, ses attributions ayant été absorbées par un Comité de Direction étendu.

Lors de sa création, la Régie Municipale du Gaz et de l'Electricité était un monopole municipal de fait. A cette époque-là, d'autres grandes villes françaises avaient également pris l'initiative d'assurer elles-mêmes l'exploitation de services similaires d'intérêt public.

Si de pareilles créations ne reposaient sur aucune base légale, il n'y avait non plus aucune raison juridique valable de dénier aux communes la faculté d'exploiter elles-mêmes de telles entreprises. Tant et si bien que le Conseil d'Etat lui-même n'a pas élevé d'objection contre les régies

.../...

ETARIAT GENERAL  
T CONTENTIEUX

our Monsieur  
génieur en Chef

.../...

des Services d'eau et s'est déclaré favorable à l'institution de régies de gaz et de l'électricité.

Le cheminement de l'opinion conduisit au décret du 28 Décembre 1926 qui autorisait les communes à exploiter directement des services d'intérêt public à caractère industriel et commercial. Ces régies étaient dotées de l'autonomie budgétaire mais ne possédaient pas de personnalité distincte de celle de la commune et étaient placés sous l'autorité du Maire et du Conseil Municipal. Les communes qui exploitaient en régie des services d'intérêt public à caractère industriel et commercial devaient être autorisées par le Préfet à les maintenir, soit dans leur forme actuelle si elles satisfaisaient aux lois et règlements en vigueur, soit en se conformant aux dispositions de ce décret (qui parle d'un règlement type) dans un délai d'un an. La Ville de Bordeaux n'appliqua pas à sa régie cette nouvelle réglementation : Le règlement type ne fut, en effet, promulgué qu'en 1933 (J.O. du 14/1/1933).

Entre temps, l'article 23 de la loi de finances du 30 Juin 1930 permettait à la Ville de Bordeaux de conserver à sa régie la forme qu'elle lui avait donnée. Il stipulait, en effet, que ... "les communes qui avaient des régies municipales avant le décret du 28 décembre 1926, auront la faculté de conserver la forme de la régie simple et directe en vigueur ..."

Le décret du 20 Mai 1955 autorisait les municipalités à doter leurs régies de la personnalité morale et de l'autonomie financière, celui du 19 Octobre 1959 fixait l'organisation administrative et le mode de fonctionnement de pareilles régies. La Ville de Bordeaux n'a pas utilisé pour sa régie les possibilités qui lui étaient offertes de modifier ses structures.

**B - FONCTIONNEMENT :** Actuellement et après la perte de la distribution de l'électricité, la Régie Municipale du Gaz est demeurée une régie directe administrée sous l'autorité du Maire par un Comité de Direction qu'il préside. Elle a un budget spécial, annexé à celui de la Ville et voté par le Conseil Municipal. Elle fonctionne sous le contrôle du Conseil Municipal et de l'autorité de tutelle (le Préfet). Le Directeur Général fait partie du Comité de Direction et est chargé d'exécuter ses décisions. Il conserve des prérogatives et une action directe pour les affaires de moindre importance. La délimitation entre son domaine propre et celui du Comité de Direction a varié dans le temps à plusieurs reprises. L'emprise du Comité de Direction sur la Régie semble maintenant avoir atteint son maximum. Le Comité de Direction a été reconstitué par arrêté du Maire du

.../...

pour Monsieur  
Ingénieur en Chef

.../...

26 Octobre 1961 et sa composition légèrement modifiée depuis,  
le dernier arrêté étant du 26 Novembre 1973.

° °  
°

## II - LES QUESTIONS de PERSONNEL :

Cette emprise de la Ville sur la Régie se heurta d'ailleurs à un obstacle de taille qui a provoqué une rupture très nette avec le passé. C'est celui qui résulte de la loi de nationalisation de l'électricité et du gaz du 8 Avril 1946 et de l'application du Statut National au personnel de la R.M.G.B., bien que les régies, par exception prévue à l'article 23 de la loi, ne soient pas nationalisées. En effet :

1°) La loi elle-même précise à son article 47 que le Statut qui sera déterminé par décret, sera applicable à tout le personnel de l'industrie électrique et gazière y compris les usines exclues de la nationalisation.

2°) L'arrêté du 27 Novembre 1946 confirme, dès son article 1er, que le Statut National du personnel des industries électriques et gazières est intégralement applicable aux personnel des entreprises et exploitation exclus de la nationalisation.

3°) Le Statut National le précise également (Titre I - article 1er). Le présent statut s'applique à l'ensemble du personnel ... en situation d'activité ou d'inactivité des entreprises de production et de distribution exclues de la nationalisation.

Dans ces conditions et ne pouvant qu'appliquer les dispositions de la loi ou d'arrêtés ministériels, la municipalité bordelaise prit une délibération le 26 Mars 1947 (à notre avis superfétatoire) pour confirmer que ces dispositions s'appliquaient bien à la R.M.G.B. "Afin d'éviter toute équivoque et toute difficulté d'application."

L'application du Statut National a nécessité par la suite des instructions diverses sous forme de circulaires ou de directives des Directions Générales d'Electricité et Gaz de France. Ces circulaires aussi sont intégralement applicables au personnel de notre régie et nous sont notifiées par l'autorité de Tutelle, intermédiaire du Ministère, à savoir l'Ingénieur en Chef des Mines (voir circulaire du Ministère du 30 Novembre 1957.)

Il s'ensuit que, dans ce domaine et, par conséquent pour tout ce qui concerne le personnel, la municipalité n'a pas les mains libres.

.../...

CRETARIAT GENERAL  
ET CONTENTIEUX

pour Monsieur  
Ingénieur en Chef

.../...

Les questions de personnel sont nombreuses et complexes ; aussi, de temps en temps, peuvent subsister pour notre Régie, quelques difficultés d'interprétation et, par suite, d'application. C'est à ces cas-là que doivent se limiter les interventions possibles de la Ville, puisque, s'il n'y a pas ambiguïté les circulaires et directives d'EdF/GdF doivent être intégralement appliquées.

Elle n'a pas pouvoir d'intervenir sur les travaux de commissions telles que la Commission Paritaire, la Commission Supérieure Nationale, les Comités mixtes à la production, C H S, etc ... Sauf à chercher à influencer le Directeur de l'Exploitation. Les décisions du Directeur, en matière d'avancements de cadres notamment, prises en accord avec les représentants syndicaux, ont toujours reçu jusqu'à présent l'aval de la Mairie avant d'être soumises à la Commission Supérieure Nationale par l'entremise des Mines et de la Direction du Gaz et de l'Electricité.


Par contre, un choix dépend du Maire : celui du Directeur Général de la R.M.G. . Il le nomme par arrêté, mais doit respecter dans son choix la réglementation particulière à nos industries. Si la Ville, par l'intermédiaire du Comité de Direction et du Directeur de la R.M.G. conserve un droit de regard sur les embauches, notamment de cadres, ces dernières également ne peuvent avoir lieu qu'en conformité des circulaires EdF/GdF ou Ministérielles qui les concernent.

Le Chef de Service Adjoint,

P. L. Documentation diverse.



**« Information presse » : Gaz de Bordeaux, une entreprise de formule originale à Bordeaux depuis 1919 (mai 1991)**



INFORMATION PRESSE Mai 1991

**"GAZ DE BORDEAUX" UNE ENTREPRISE  
DE FORMULE ORIGINALE A BORDEAUX  
DEPUIS 1919**

--oo0oo--

I - LA REGIE MUNICIPALE DU GAZ DE LA VILLE DE BORDEAUX UN  
SERVICE MUNICIPAL ORIGINAL, UN OUTIL DE GESTION DYNAMIQUE

Sa création résulte d'une décision du Conseil Municipal de 1919, de racheter et d'exploiter en Régies les Concessions Urbaines Privées de Distribution de Gaz et d'Electricité de l'époque.

Cette véritable Municipalisation du gaz et de l'électricité à Bordeaux affirmait une conception du service public en soi hardie pour l'époque. Elle marquait la volonté de répondre au besoin du marché tout en étant garant de l'intrêt public.

Ce statut particulier a valu à la Régie Municipale de ne pas être nationalisée en 1946, date de création du Gaz de France.

Ainsi, a-t-elle conservé sa pleine indépendance sous l'autorité du Maire et du Conseil Municipal de BORDEAUX.

Depuis 1919, en plein accord avec les élus, elle a su évoluer et assurer son développement au travers d'un réseau de près de 3.000 kilomètres répartis sur 44 communes, permettant à la Ville de Bordeaux de devenir, par les ventes, la 2ème ville gazière Française avec une distribution de l'ordre de 40 millions de kWh auprès de 200.000 clients domestiques, commerciaux et industriels.

Aujourd'hui la Régie Municipale du Gaz de Bordeaux, qui se présente comme un partenaire important de la vie économique locale, veut se donner les moyens de poursuivre son développement dans un environnement de plus en plus mouvant et de plus en plus concurrentiel.

Pour faire face à ces nouveaux défis économiques, la Ville de Bordeaux a décidé, avec le même esprit de clairvoyance qu'en 1919, la même lucidité, de transformer sa Régie en Société d'Economie Mixte Locale.

.../

## II - GAZ DE BORDEAUX, UN ATOUT POUR BORDEAUX, POUR LES CONSOMMATEURS ET POUR LES COMMUNES

### I - ATOUT POUR LA VILLE DE BORDEAUX :

Le fait de disposer d'un outil comme la Régie du Gaz a permis en effet au Maire de BORDEAUX d'apporter des réponses adaptées aux préoccupations locales.

Autour de la distribution publique de gaz, priorité centrale, sont venues se greffer d'autres missions.

Comme ce fut le cas avant la guerre 39-45 pour l'incinération des ordures ménagères.

Comme ce fut le cas en 1980, où les impératifs d'économie d'énergies consécutifs aux deux chocs pétroliers, amenèrent la Municipalité à engager une politique de diversification conduite par sa Régie Municipale du Gaz.

Plusieurs opérations de géothermie ont ainsi été lancées dans BORDEAUX, et deux réseaux de chaleur fonctionnent dont celui de MERIADECK, en plein centre ville.

La Municipalité savait détenir par sa Régie un potentiel humain, financier et technique pouvant s'adapter pour remplir d'autres missions.

Valoriser ce savoir faire permettra à la Ville de BORDEAUX de participer, à sa mesure, aux évolutions que ne manquera pas d'engendrer -dans le cadre de la distribution d'énergie- le Marché Européen de 1992.

### 2 - ATOUT POUR LES CONSOMMATEURS :

L'objectif majeur du Gaz de Bordeaux demeure la sécurité.

Depuis la sécurité de la distribution, par la maîtrise d'un réseau équilibré et fiable, jusqu'à la sécurité des installations intérieures dont Gaz de Bordeaux est peut-être le seul en Europe à assurer la visite systématique, la permanence des hommes rassure la clientèle tandis qu'un service de sécurité veille 24 H sur 24 sur l'ensemble des 200.000 clients (le réseau de distribution de Gaz Naturel de près de 3.000 Kilomètres, dispose pour sa conduite, des derniers perfectionnements informatiques en temps réel).

.../

Parallèlement à cette "sûreté gazière", Gaz de Bordeaux développe une présence commerciale active pour accroître la part du gaz dans un souci de concurrence dynamique.

Enfin, Gaz de Bordeaux offre à sa clientèle un service apprécié d'entretien d'appareils et de conseils en utilisation du gaz, en quelque sorte "Service Après Ventes" du gaz et véritable amorce d'une diversification du service offert.

En effet, la seule fourniture du produit n'est plus suffisante, mais doit s'accompagner de services annexes pour une offre plus complète et le plus large possible, au bénéfice d'une clientèle chaque jour mieux informée et donc plus exigeante.

### 3 - ATOUT POUR LES COMMUNES

La présence d'un réseau de distribution de Gaz Naturel apporte dans chaque commune le bénéfice d'un équipement énergétique complémentaire, offrant ainsi un choix indispensable et valorisant.

Depuis quelques années, par la signature de conventions spécifiques, Gaz de Bordeaux participe pleinement à l'amélioration programmée des patrimoines immobiliers communaux. Cette formule originale conduit à l'obtention du meilleur bilan énergétique et permet aux budgets communaux de dégager des économies appréciables.

D'une manière générale, Gaz de Bordeaux coopère au développement économique local en transformant son savoir faire en service et se place comme véritable partenaire des Collectivités Locales.

-----

GAZ DE BORDEAUX EN CHIFFRES

## Quelques chiffres :

Réseau de Gaz Naturel	: 2.880 Kms
Points de fourniture	: 212.800
Vente totale de Gaz Naturel	: 3.413.100.000 kWh
Communes desservies	: 44
Chiffre d'Affaires Global	: 596.700.000 Francs
Investissements réalisés	: 47.300.000
Nombre d'employés	: 683
dont	: 52 Cadres
	: 293 Agents de Maîtrise
	: 338 Agents d'exécution

Formation : Taux moyen : 6 % de la masse salariale

## NOS POINTS DE RENCONTRES :

Services Administratifs et Commerciaux  
21, rue Poquelin Molière  
33075 BORDEAUX CEDEX

Services Techniques  
91, rue Jean Vaquier  
33300 BORDEAUX

## Téléphones :

- STANTARD GENERAL	: 56.79.40.00
- RECEPTION CLIENTELE	: 56.79.40.00
- ENTRETIEN APPAREILS A GAZ	: 56.79.41.41
- SECURITE GAZ	: 56.79.41.00
- SERVEUR MINITEL	: 56.52.97.52
- TELECOPIE :	
- Services Administratifs	: 56.79.40.90
- Services Techniques	: 56.79.41.90
- TELEX	: rrgb 541015f

## **Annexe II. Le lexique du gazier bordelais :**

**Acter** : Prendre en compte, constater

**Avoir du management** : être en situation de commandement

**Bipasser** : Court-circuiter son supérieur hiérarchique direct en sollicitant directement le supérieur hiérarchique de ce dernier sans lui en rendre compte

**CA** : Conseil d'administration

**CAC** : Chargé d'affaires clientèle (agent d'accueil)

**Canal** : canalisation (ou Département en charge de la pose, de l'entretien et du renouvellement du réseau)

**CCAS** : Caisse centrale d'activités sociales du personnel des IEG.

**CFDT** : Confédération française démocratique du travail

**CFE-CGC** : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

**CGT** : Confédération générale du travail

**Chaffre** : Dans le parler girondin, surnom, sobriquet.

**CHSCT** : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

**Clientèle** : Service clientèle

**CMCAS** : Caisse mutuelle complémentaire action sociale. Bénéficiant d'une autonomie de gestion, son rôle est de gérer des fonds confiés pour développer les activités sociales décentralisées et d'accompagner les activités de la CCAS.

**CMP** : Comité mixte à la production

**CNIEG** : Caisse nationale des industries électriques et gazières (gestion des pensions des personnels des IEG)

**CP** : Commission paritaire (« commission secondaire du personnel » dans le reste des IEG)

**CRE** : Commission de régulation de l'énergie

**DAF** : Direction administrative et financière (ou Directeur administratif et financier)

**DG** : Direction générale (ou Directeur général)

**Direction client** : Commercialisateur (généralement désigné « fournisseur » dans les textes de loi)

**DRHS** : Direction des ressources humaines et des relations sociales (ou Directeur des ressources humaines et des relations sociales)

**EDF** : Électricité de France

**EPI** : Équipement(s) de protection individuel(s)

**Facility management** : Il consiste en une gestion globale des fonctions support de l'entreprise (services généraux) par des prestataires de services tiers spécialisés. Il englobe la gestion des prestations multitechniques (services aux bâtiments) et la gestion des prestations multiservices (services aux occupants).

**FGS** : Fonte à graphite sphéroïdal, ou fonte grise à graphite sphéroïdal

**Fonte « cassante »** : Fonte GL (graphite lamellaire). C'est la plus courante des fontes grises dans laquelle le graphite s'y trouve sous forme de lamelles. Anciennement utilisée pour la fabrication des conduites de gaz, elle est aujourd'hui interdite, car trop « cassante » vis-à-vis des sollicitations du trafic des véhicules lourds et particulièrement lors de l'utilisation de rouleaux compresseurs à vibration par les travaux de voirie.

**Fonte grise** : Famille des fontes où le carbone se trouve sous forme de graphite. Utilisée anciennement pour la fabrication de conduites de gaz, elle est aujourd'hui remplacée par la technologie PE.

**GDB** : Gaz de Bordeaux

**GDF** : Gaz de France

**GF** : Groupe fonctionnel

**GNC** : Groupement national des cadres (CGT)

**GRD** : Gestionnaire du réseau de distribution

**IEG** : Industrie électrique et gazière

**Impacter** : Influencer, avoir des conséquences

**Michel Morin** : dans le parler des gaziers, homme à tout faire, agent capable en tout mais efficace en rien.

**Monter en puissance** : Progression spectaculaire de quelqu'un ou de quelque chose

**Monteur** : Les monteurs d'installations au gaz installent, inspectent, réparent et entretiennent les installations au gaz résidentielles, commerciales et industrielles ainsi que l'équipement connexe, tel que compteurs de gaz, régulateurs, appareils de chauffage et appareils ménagers. Ils travaillent dans des établissements de distribution de gaz ou pour des entreprises d'entretien d'installations et d'appareils au gaz.

**NR** : Niveau de rémunération

**PE** : polyéthylène

**Pole habitat** : Entité de la Direction client en charge du marché des particuliers

**Pole professionnel** : Entité de la Direction client en charge du marché des professionnels (aussi appelés « grands comptes »)

**Proactif** : Comme le rappelle utilement R. Pepermans, « à l'origine, ce terme fait partie du vocabulaire de la psychologie et désigne qui agit sur des faits ou des processus à venir. On le retrouve dans le domaine des négociations collectives : négociation proactive, par analogie avec la psychologie, et en gestion, dans le sens d'une gestion prévoyant tous les événements pouvant se produire avec les modes d'action correspondants »,

**Prospect** : Client potentiel

**RH** : Ressources humaines

**SEM** : Société d'économie mixte (en réalité, elle désigne une SAEML, une société anonyme d'économie mixte locale)

**SLV** : sections locales de vie. Animées par un « correspondant », elles assurent la liaison entre l'agent des IEG et la CMCAS et organisent des activités culturelles et sportives en collaboration avec les bénéficiaires.

## **Annexe III. La réalisation des entretiens**

### ***Guide d'entretien***

#### **Trajectoire professionnelle**

- Ambition de départ (avant de travailler, changements éventuels...)
- Diplôme de base
- Espoirs et attentes en rentrant à Gaz de Bordeaux (au moment du premier emploi...)
- Profession antérieure éventuelle (nom de l'entreprise, poste occupé et métier exercé si différent)
- Date d'entrée à GDB et ancienneté
- Postes successivement occupés
- Formations éventuelles suivies (pendant ou hors temps de travail, coût supporté par l'employeur ou partagé avec l'agent)
- Arrêts éventuels (maladie, maternité,...)
- Mutation géographique éventuelle (souhaitée ou non)

#### *Poste actuellement occupé :*

- GF et NR actuel
- Depuis combien de temps ?
- Intitulé de poste
- Administratif ou technique
- Contact avec la clientèle
- Encadrement ou expertise ?
- Description des tâches (ce qui est prescrit et ce qui est réellement fait)
- Variation de l'intensité du travail dans la journée (ou sur une autre période)
- Combien de personnes ont la même activité ?
- Ambiance de travail, relations au travail
- Plus grande fierté professionnelle ?
- Stress et/ou pression temporelle (en augmentation ou non ? depuis quand ?)
- Surcharge de travail (en augmentation ou non ?, depuis quand ? cyclicité ?)
- Perspectives professionnelles personnelles (projet professionnel)

#### **Caractéristiques temporelles**

- Horaire collectif ou individualisé
- Horaire effectif (durée hebdo de travail : présence au bureau + en dehors + travail à domicile...)
- Nombre moyen d'heures sup par semaine (variable ou régulier ?)
- Moyen de récupération des heures sup (congrés, rémunérations...)

## Perception de la situation de travail par le salarié

### *Situation personnelle :*

- Situation privilégiée en travaillant à GDB ? Evolution récente de cette perception ?
- Nature des relations avec la hiérarchie (suivi régulier et directif ou contrôle diffus laissant place à une large autonomie ? reconnaissance de votre travail ? retours...)
- Changement de niveau du travail et plus particulièrement des ressources (temps, investissement personnel, ...) consacrées à ce travail ?
- Perception d'être acteur (un qui agit) ou interprète (un qui exécute) ?

### *L'entreprise et l'agent :*

- Que représente GDB pour vous ? Nature des liens vous unissant à elle ? Fierté d'appartenance ?
- Perception de l'entreprise vue de « l'extérieur » ?
- Quel est le « cœur du métier » de l'entreprise ? Sentiment qu'il a évolué ?
- Sentiment de travailler dans une entreprise particulière (familiale ?)
- Sentiment d'appartenir à une communauté de travail soudé et unie ? Amis au sein de l'entreprise ? Si oui, dans quels services et à quels postes ?
- Particularités, traits saillants de GDB ? Existence d'une culture propre ?
- Conception du Service Public ? Notion en évolution ? (vision dans l'entreprise et articulation avec le débat public)
- Discours de l'entreprise sur le SP et ses spécificités (hier ? aujourd'hui ?) ?

### *L'information et la communication :*

- Disposez-vous d'un accès à un poste informatique ? d'un mail interne ?
- Par quels moyens êtes-vous informés (affichage, courriers,...) ?
- Sentiment d'être informé des orientations et choix de l'entreprise ?
- Canal d'information le plus régulier ? le plus efficace (via la communication de la Direction, des syndicats, via des discussions informelles avec d'autres agents... ou via « l'extérieur »?) ?

### *Le rôle des organisations syndicales :*

- Perception de leur rôle (CMP, CHSCT...)
- Ecart éventuel théorie/pratique
- Comment se fait la communication de leurs comptes-rendus (P.V. affiché ? envoyé par mail ? « bruits de couloir » ?) ?
- Sentiment d'avoir contribué à l'amélioration générale des conditions de travail ?



## Les engagements du salarié

### *Emploi précédent :*

- syndiqué ? sympathisant ? indifférent ?
- si oui, quelle section, depuis quand et pourquoi (configuration générale ou particulière à l'entreprise) ?
- participation à des grèves ? à d'autres actions collectives (manifestations, sensibilisation sur et en dehors du lieu de travail, rédaction de tracts,...) ?
- S'informe régulièrement de l'actualité sociale et politique ?
- Déjà présenté à une élection du personnel ? déjà investi d'un mandat en tant que représentant du personnel ?

### *Emploi à GDB :*

- Attitude par rapport à l'action collective (se sent concerné ou très loin des préoccupations syndicales)
- syndiqué ? sympathisant ? indifférent ?
- si oui, quelle section, depuis quand et pourquoi (choix de la section fonction d'une configuration générale (nationale, régionale, locale...) ou particulière à l'entreprise) ?
- participation à des grèves ? à d'autres actions collectives (manifestations, sensibilisation sur et en dehors du lieu de travail, rédaction de tracts,...) ?
- S'informe régulièrement de l'actualité sociale et politique ?
- Déjà présenté à une élection du personnel ? déjà investi d'un mandat en tant que représentant du personnel (si oui, nature, durée et description brève) ?

### *Aujourd'hui :*

- Engagement associatif ?
- Mandats éventuels (nature, depuis quand) ?
- temps consacré à ces activités « militantes » par semaine ?
- Modes de conciliation avec l'emploi actuel
- Présence dans la famille de membres « engagés » (militantisme en association, syndicat, parti politique...) ?

## Temps de travail

### *Articulation temps de travail et temps hors travail :*

- temps moyen de trajet domicile-travail
- contraintes éventuelles d'horaires hors travail (école, crèche, loisirs...)
- Absences pour raisons extra-professionnelles (durée)
- Apport de votre travail dans votre vie
- Type(s) d'activité(s) hors travail (centre d'intérêt...)
- Type de loisirs familiaux ou individuels (bénéficiaire du CCAS, voyages à l'étranger,...)
- Manque de temps pour vie hors travail ? souffrance ou non ?
- Conflits entre travail et activités hors travail ?
- Charge éventuelle : parent malade... ? Horaires du conjoint ?

*Accord de 1996 (35 heures) :*

- Présentation de son opportunité au moment de sa discussion (discours de la direction et des syndicats)
- Sentiment au moment de sa mise en place
- Sentiment aujourd'hui (apport/perte (en termes de revenu, de carrière,...), utilisation du temps libéré, niveau de satisfaction)

*Aménagement du temps de travail :*

- intérêt pour les décalages dans la journée (plus tôt, plus tard et question de la durée de la pause méridienne)
- intérêt pour travailler le samedi
- autres aménagements possibles et souhaités (mois, années...) ?

### **Caractéristiques personnelles**

- Sexe
- Age
- Diplôme initial

### **Situation familiale**

- Type de ménage (célibat, marié(e), divorcé(e), veuf(ve), parent seul)
- Enfant : nombre, âge, à charge ou non
- Profession du conjoint ? Implication et engagement militants ou associatifs éventuels ?
- Présence dans l'entreprise de parents (nature des liens familiaux et chronologie de leur passage dans l'entreprise)
- Origine sociale (profession et lieu d'habitation des parents)

**Liste des personnes interviewées : 53 agents actifs ou inactifs de Gaz de Bordeaux et 2 élus politiques**

**Légende :**

- Sexe : (H : hommes ; F : femmes)
- Âge : (20-30 : de 20 à 30 ans ; 30-40 : de 30 à 40 ans ; 40-50 : de 40 à 50 ans ; 50-60 : de 50 à 60 ans ; 60+ : plus de 60 ans)
- Services : (DRHS : direction des ressources humaines (Perm. Syndical : permanent syndical et Resp. syndical : responsable syndical non permanent) ; MQS : mission qualité sécurité ; Clientèle : Direction client (commercialisateur) ; DAF : direction administrative et financière ; GRD : gestionnaire du réseau de distribution (services techniques) ; SG et DG : secrétariat général et direction générale ; Informatique : service informatique ; SLV : section locale de vie)
- Collège : (exécution ; maîtrise ; maîtrise-cadre : agent qui ont accédé au statut de cadre au moment de leur départ en inactivité de service ; cadre ; cadre dirigeant : membre du comité de direction)
- Syndiqué : (oui ; non ; plus maintenant)
- Retraité (en inactivité de service) : (oui ; non)

Noms	Sexe	Âge	Service	Collège	Syndiqué	Retraité
A. S.	H	30-40	DRHS - Perm. syndical (Clientèle)	maîtrise	oui	non
A.-M. J.	H	40-50	GRD - Resp. syndical	maîtrise	oui	non
B. G.	H	20-30	Informatique	exécution	non	non
B. M.	H	50-60	DRHS	cadre dirigeant	non	non
B. M.	H	50-60	DRHS - MQS	maîtrise	oui	non
C. C.	H	60+	DRHS – Perm. syndical (Clientèle)	maîtrise	oui	oui
C. D.	H	30-40	Clientèle - Resp. syndical	maîtrise	oui	non
C. J.	H	40-50	Clientèle	exécution	plus maintenant	non
C. L.	H	60+	Clientèle - Resp. syndical	maîtrise	oui	oui
C. L.	H	30-40	GRD	exécution	non	non
C. R.-J.	H	60+	DRHS – Perm. syndical (Clientèle)	maîtrise - cadre	oui	oui
C. Y.	H	30-40	Clientèle	cadre	non	non
D. C.	F	30-40	DRHS	maîtrise	non	non
D. G.	H	50-60	GRD	cadre dirigeant	plus maintenant	non
D. M.	F	40-50	DRHS - MQS	maîtrise	oui	non
D. T.	H	40-50	GRD	exécution	oui	non
Dr. T. L.	H	50-60	DRHS	cadre	non	non
E. L.	H	60+	DRHS – Perm. syndical (GRD)	maîtrise	oui	oui
E. P.	H	40-50	DRHS	maîtrise - cadre	plus maintenant	non
F. L.	F	50-60	SG et DG	maîtrise	oui	non
G. C.	H	60+	GRD	maîtrise	oui	oui
G. F.	H	30-40	GRD	maîtrise	oui	non
G. F.	H	30-40	GRD	maîtrise	non	non
G. J.	H	60+	DRHS – Perm. syndical (Clientèle)	maîtrise	oui	oui
G. L.-J.	H	40-50	GRD	maîtrise	oui	non
G. M.	F	30-40	DRHS – Perm. syndical (Clientèle)	exécution	oui	non
G. M.-J.	H	60+	DG	cadre dirigeant	non	non
G. O.	H	30-40	GRD	exécution	oui	non

<b>H. M.</b>	F	50-60	Clientèle	cadre	plus maintenant	non
<b>H. S.</b>	F	50-60	Correspondante SLV	exécution	oui	non
<b>H. S.</b>	F	30-40	GRD	maîtrise	non	non
<b>J. C.</b>	F	30-40	Clientèle	exécution	non	non
<b>J. F.</b>	H	40-50	GRD	maîtrise	oui	non
<b>J. M.</b>	F	40-50	SG et DG	cadre	non	non
<b>J. V.</b>	H	30-40	GRD - Resp. syndical	exécution	oui	non
<b>L. A.</b>	H	60+	DAF - Resp. syndical	cadre	oui	oui
<b>L. M.</b>	F	50-60	Clientèle	maîtrise	oui	non
<b>L. P.</b>	H	50-60	DAF	cadre dirigeant	non	non
<b>L. X.</b>	H	40-50	GRD - informatique	cadre	non	non
<b>M. C.</b>	F	60+	DRHS - Assistante sociale	maîtrise	non	oui
<b>M. E.</b>	H	50-60	SG et DG	cadre dirigeant	plus maintenant	non
<b>M. L.</b>	H	30-40	DRHS - MQS	cadre	non	non
<b>M. M.</b>	H	40-50	GRD	maîtrise	oui	non
<b>M. M.</b>	H	50-60	Informatique	cadre	oui	non
<b>M. V.</b>	F	40-50	Clientèle	exécution	non	non
<b>N. P.</b>	H	60+	DRHS - Perm. syndical (GRD)	maîtrise - cadre	oui	oui
<b>R. G.</b>	H	50-60	DRHS – Perm. syndical (GRD)	maîtrise	oui	non
<b>R. L.-C.</b>	H	40-50	DRHS	cadre	non	non
<b>R. M.</b>	H	50-60	Clientèle - Resp. syndical	cadre	oui	non
<b>T. R.</b>	H	40-50	DRHS – Perm. syndical (Clientèle)	maîtrise	oui	non
<b>V. C.</b>	H	50-60	DAF	maîtrise	oui	non
<b>Z. N.</b>	H	30-40	DRHS - MQS	cadre	non	non

## 2 élus politiques

- M. Rouveyre, conseiller municipal de Bordeaux depuis les élections municipales anticipées du 8 octobre 2006, membre du Parti socialiste.
- P. Brana, ancien ingénieur à EDF-GDF aujourd'hui en inactivité de service, ancien responsable syndical GNC-CGT, ancien Conseiller général de Blanquefort, ancien Conseiller régional, ancien Député et ancien Maire de la commune d'Eysines en Gironde.

## Annexe IV. Le questionnaire de 2006

### *Le questionnaire proposé aux agents statutaires*

Bordeaux, le 10 avril 2006

Madame, mademoiselle, monsieur.

Depuis un an, je mène un travail de recherche en sociologie sur les évolutions récentes et en cours de Gaz de Bordeaux.

Après une première année d'intégration au sein de votre entreprise visant à me familiariser avec son fonctionnement interne et à en découvrir l'ensemble de ses métiers et activités, je m'engage aujourd'hui dans une phase plus systématique de recueil de données par questionnaire.

En complément, une série d'entretiens –quatre-vingts sont envisagés- ont déjà été conduits auprès de certains agents. Il s'agit pour moi de recueillir les propos et perceptions d'agents représentatifs de l'ensemble des postes, des fonctions, des parcours professionnels, des âges et des sexes.

C'est avec l'accord des membres de la Direction de Gaz de Bordeaux et après avoir informé les représentants du personnel des syndicats CGT, CFDT et CFE-CGC de l'entreprise, que le présent questionnaire adressé à chaque salarié de l'entreprise vous est aujourd'hui proposé.

Une fois rempli et recueilli par mes soins, votre questionnaire sera, avec tous ceux de vos collègues, statistiquement traité et analysé au sein du laboratoire du Lapsac de l'université Bordeaux II.

Une restitution des résultats est prévue sous la forme d'une synthèse adressée à chaque agent pour le mois d'octobre 2006.

En vous remerciant par avance chaleureusement pour votre précieuse collaboration à cette enquête,

Très cordialement

Maël Dif-Pradalier



## QUESTIONNAIRE SUR LE PERSONNEL DE GAZ DE BORDEAUX

LAPSAC

Ce questionnaire s'inscrit dans une recherche de thèse de sociologie menée conjointement à l'université Bordeaux 2 à l'intérieur de son laboratoire du LAPSAC et à Gaz de Bordeaux. L'objet de cette étude est de comprendre les transformations récentes et en cours que connaît Gaz de Bordeaux et leurs implications sur l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Ce questionnaire est strictement confidentiel et anonyme.

Remplir ce questionnaire vous prendra 20 minutes, je vous remercie pour l'effort que vous acceptez de consentir (en l'absence de toute mention, veuillez cocher une seule réponse par question).

### Votre embauche

1. Depuis combien d'années êtes-vous salarié(e) statutaire de Gaz de Bordeaux ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 15 ans
- Entre 16 et 20 ans
- Entre 21 et 30 ans
- Plus de 31 ans

2. Votre embauche à Gaz de Bordeaux est intervenue :

(Plusieurs choix possibles)

- Après la réussite au concours d'entrée
- Par recrutement direct de l'entreprise
- Après une période d'intérim
- Après un CDD
- Après un autre type de contrat, précisez.....
- Autre, précisez.....

3. Avez-vous connu d'autres expériences professionnelles avant de rentrer à GDB ?

- Oui
- Non

3 bis. Si oui, où avez-vous travaillé ?

- EDF-GDF
- Autre service public
- Entreprise privée
- Autres cas, précisez.....

### Votre travail

4. Qu'est-ce qui est le plus important dans votre vie professionnelle ? (Cocher 5 réponses en les numérotant dans l'ordre de priorité, 1 étant la plus importante à vos yeux)

- ...  Avoir un travail intéressant
- ...  Avoir de bonnes relations dans l'équipe de travail
- ...  Avoir un bon salaire
- ...  Être assez libre dans l'organisation de son travail
- ...  Avoir la possibilité d'exploiter toutes ses compétences
- ...  Avoir de bonnes possibilités de formation
- ...  Avoir des possibilités intéressantes d'avancement
- ...  Avoir des horaires bien adaptés
- ...  Être assuré de la sécurité de l'emploi
- ...  Avoir de bonnes conditions matérielles de travail
- ...  Travailler dans une entreprise performante

5. Votre situation professionnelle est-elle ?

- Tout à fait satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyennement satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

6. Comment décririez-vous votre travail ?

- Très intéressant
- Moyennement intéressant
- Intéressant
- Pas du tout intéressant

6 bis. Dites-en plus : .....

7. Comment décririez-vous vos conditions de travail ?

- Tout à fait satisfaisantes
- Satisfaisantes
- Moyennement satisfaisantes
- Pas du tout satisfaisantes

8. La superficie et l'agencement de vos locaux de travail vous semblent-ils ?

- Très bons
- Bons
- Mauvais
- Très mauvais

9. Le matériel et l'outillage dont vous disposez vous semblent-ils ?

- Très bons
- Bons
- Mauvais
- Très mauvais

10. Vous impliquez-vous dans votre travail ?

- Beaucoup
- Normalement
- Juste ce qu'il faut
- Peu

10 bis. Dites-en plus : .....

11. Par rapport à il y a cinq ans, votre travail s'est-il ?

- Dégradé
- Resté identique
- Amélioré
- Pas assez d'ancienneté pour juger
- Autre, précisez.....

12. Dans votre travail, êtes-vous ?

- Spécialisé
- Polyvalent
- Les deux
- Ne sait pas

13. Votre formation professionnelle correspond-elle au poste que vous occupez ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

14. Votre travail vous permet-il de tirer pleinement parti de vos capacités ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

15. Etes-vous satisfait(e) de votre qualification professionnelle (compétences, savoirs) ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

16. Souhaiteriez-vous accéder à un niveau supérieur de qualification professionnelle ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

17. Estimez-vous que les promotions à Gaz de Bordeaux (nominations ou reclassements ou avancements) sont ?

- Rapides
- Plutôt rapides
- Plutôt lentes
- Lentes

18. À quand remonte votre dernière promotion ?

- 2006
- 2005
- 2004
- 2003
- Avant 2003

19. Combien de temps avez-vous attendu votre dernière promotion ?

- Moins de 2 ans
- De 2 à 5 ans
- Plus de 5 ans

20. Estimez-vous que votre déroulement de carrière a été :

- Rapide
- Plutôt rapide
- Plutôt lent
- Lent

21. Dans votre déroulement de carrière, quels éléments avez-vous tendance à privilégier ? (Cochez 2 réponses en les numérotant dans l'ordre de priorité, 1 étant la plus importante à vos yeux)

- ...  La qualité de la vie
- ...  Les conditions de travail
- ...  L'augmentation de salaire
- ...  La formation
- ...  L'intérêt pour un nouveau métier
- ...  Le changement de filière professionnelle
- ...  Le changement d'entreprise
- ...  Autre, précisez.....

22. Quels sont les éléments, à Gaz de Bordeaux, qui vous paraissent avoir le plus d'importance dans l'attribution des promotions ? (Cochez 2 réponses en les numérotant dans l'ordre de priorité, 1 étant la plus importante à vos yeux)

- ...  Les diplômes
- ...  Les compétences techniques
- ...  L'expérience professionnelle
- ...  La réussite dans les postes précédemment occupés
- ...  La motivation et un projet professionnel clair
- ...  L'utilisation des relations de travail
- ...  L'appui syndical
- ...  L'appui de la hiérarchie
- ...  La formation professionnelle continue
- ...  Autre, précisez.....

23. Habituellement, là où vous travaillez, combien y a-t-il de personnes, dans le même lieu (bureau, équipe de travail) et en même temps que vous ?

- Seul
- Moins de 5
- De 5 à 9
- 10 et plus
- Très variable

24. Sur votre lieu de travail, diriez-vous qu'il y a :

- À peu près autant d'hommes que de femmes
- Plus de femmes que d'hommes
- Plus d'hommes que de femmes
- Presque uniquement des femmes
- Presque uniquement des hommes

25. Compte tenu du travail que l'on vous demande, pensez-vous que votre salaire est :

- Tout à fait satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

25 bis. Pourquoi ? .....

26. Pour effectuer les travaux qui vous sont demandés, êtes-vous ?

- Trop nombreux
- Assez nombreux
- Pas assez nombreux
- Ne sait pas

27. Diriez-vous que vous êtes libre d'organiser votre travail ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

28. Au travail, avez-vous le sentiment : (1 choix maximum)

- D'être reconnu à votre juste valeur
- D'être exploité
- De l'ennui
- De la fierté du travail bien fait
- D'être sous-utilisé
- De faire quelque chose d'utile
- Que ce que vous faites, n'importe qui peut le faire
- De tirer parti de vos capacités



29. Depuis que vous êtes salarié(e) de Gaz de Bordeaux, avez-vous été victime d'un accident du travail ou de trajet ?

- Oui  Non

29 bis. Si oui, combien ? (Indiquez le nombre) .....

30. Parmi les aspects suivants, quels sont ceux qui définissent le mieux votre travail ? (2 choix maximum)

- Être polyvalent, occuper des postes différents  
 Avoir un rôle d'encadrement ou de commandement  
 Faire des déplacements  
 Être en contact avec le public  
 Travailler sur écran  
 Travailler dans le bruit, le froid ou la chaleur  
 Effectuer une quantité de travail excessive  
 Travailler très vite  
 Faire des efforts physiques  
 Avoir un haut niveau de compétence  
 Effectuer des tâches répétitives  
 Être créatif  
 Apprendre des choses nouvelles  
 Recevoir des ordres contradictoires de la part de différentes personnes  
 Être souvent interrompu dans vos tâches

31. Si vous le pouviez, changeriez-vous d'entreprise ?

- Oui  Non  Ne sait pas

31 bis. Pourquoi ? .....

### Les relations dans l'entreprise

32. Au sein de votre équipe de travail, la coopération vous paraît-elle ?

- Très bonne  
 Bonne  
 Mauvaise  
 Très mauvaise

33. Comment estimez-vous la coopération de votre équipe de travail avec les autres services ?

- Très bonne  
 Bonne  
 Mauvaise  
 Très mauvaise

34. De manière générale, votre responsable hiérarchique direct vous demande votre avis :

- Très souvent  
 Souvent  
 De temps en temps  
 Rarement ou jamais

35. Avez-vous, avec votre supérieur hiérarchique direct, des relations :

- Amicales  
 Seulement professionnelles  
 Conflictuelles  
 Ne sait pas

36. Avez-vous l'impression que votre supérieur hiérarchique direct sait : (Cochez une seule réponse par rubrique)

- Écouter ses agents  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Donner des objectifs précis et réalisables  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Déléguer et faire confiance  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Informer son personnel  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Prendre des décisions  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Se rendre disponible pour ses salariés  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Valoriser son personnel  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Surveiller et contrôler  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Animer et créer un climat de confiance  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Conseiller et appuyer techniquement  
 Pas du tout  Un peu  Totalement
- Apprécier et évaluer le travail fourni  
 Pas du tout  Un peu  Totalement

37. De façon générale, souhaiteriez-vous être plus largement associé à des prises de décision ?

- Oui  Non  Ne sait pas

38. Quels types d'initiatives ou de responsabilités souhaiteriez-vous prendre ? (Citez-en 3)

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

39. Lorsque vous rencontrez un problème au travail, vers qui vous tournez-vous ? (Cochez une seule réponse par rubrique)

- La Direction  
 Jamais  Parfois  Toujours
- Le responsable du service  
 Jamais  Parfois  Toujours
- Le hiérarchique direct  
 Jamais  Parfois  Toujours
- Le service des Ressources Humaines  
 Jamais  Parfois  Toujours
- Les collègues  
 Jamais  Parfois  Toujours
- Les syndicats  
 Jamais  Parfois  Toujours
- Autre, précisez.....

40. Actuellement, avez-vous des salariés sous votre responsabilité ?

- Oui  Non

40 bis. Si oui, combien ?

- Moins de 5  
 De 5 à 10  
 De 11 à 20  
 Plus de 21



41. De façon générale, avez-vous, avec vos subordonnés, des relations :

- Pas de subordonnés
- Amicales
- Seulement professionnelles
- Conflictuelles
- Ne sait pas

42. Dans votre équipe, quels sont les domaines dans lesquels vous avez le plus de difficultés : (Citez-en 3)

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

### L'entreprise et vous

43. De manière générale, comment trouvez-vous l'ambiance générale à Gaz de Bordeaux ?

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise
- Très mauvaise

44. Selon vous, Gaz de Bordeaux est-elle aujourd'hui une entreprise compétitive économiquement ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

45. Etes-vous suffisamment informé(e) sur : (Cachez une seule réponse par rubrique)

- Les projets de développement de l'entreprise
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Les clients et leurs attentes
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Les activités des autres services ou départements
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Les résultats de l'entreprise
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Les forces et faiblesses de vos concurrents actuels et futurs
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- La situation de Gaz de Bordeaux dans son secteur d'activité (évolutions récentes et à venir)
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas

46. Par quel(s) moyen(s) essentiel(s) êtes-vous informé(e) des évolutions de l'entreprise ? (2 choix maximums)

- Les communiqués internes de la Direction
- Les réunions de service
- L'intranet
- Le bouche-à-oreille
- Les tracts syndicaux
- Les médias (TV, radio, presse, etc.)
- Autre, précisez.....

47. Vous situez-vous dans la nouvelle organisation GRD / Commercialisateur de novembre 2004 ?

- Pas du tout
- Un peu
- Totalemement

47 bis. Pourquoi ? .....

48. Pour vous, être un salarié de Gaz de Bordeaux, c'est :

- Peu valorisant
- Valorisant
- Très valorisant
- Ne sait pas

48 bis. Pourquoi ? .....

49. Avez-vous des membres de votre famille travaillant ou ayant travaillé à Gaz de Bordeaux ?

- Oui
- Non

49 bis. Si oui, combien y en a-t-il eu ou y en a-t-il encore, vous excepté(e) ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 et plus

50. Aimeriez-vous que l'un de vos enfants travaille dans la même entreprise que vous ?

- Oui
- Non

51. Etes-vous syndiqué(e) ?

- Oui
- Non, plus maintenant
- Non, jamais été syndiqué(e) à Gaz de Bordeaux

51 bis. Si vous l'êtes ou l'avez été, depuis combien de temps l'êtes-vous ou ne l'êtes-vous plus ?

- Moins d'un an
- De 1 à 3 ans
- De 4 à 10 ans
- De 11 à 15 ans
- Plus de 16 ans

52. Participez-vous au vote pour les élections de représentativité du personnel ?

- Toujours
- Parfois
- Plus maintenant
- Jamais participé

53. Comment, selon vous, les syndicats jouent-ils leur rôle dans l'entreprise ? (Cachez une seule réponse par rubrique)

- Ils assurent bien la représentation des agents
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Ils défendent bien, individuellement, chaque agent
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Ils ne défendent que leurs seuls adhérents
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Ils tiennent une place trop importante dans la vie de l'entreprise
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Ils tiennent une place trop faible dans la vie de l'entreprise
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Ils jouent normalement leur rôle
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas

## L'avenir et l'horizon 2007

54. Dans les deux années qui viennent, avez-vous le sentiment que le risque de perdre votre emploi est :

- Nul
- Faible
- Réel
- Élevé
- Ne sait pas

55. Par rapport à la situation actuelle, pensez-vous que l'avenir de Gaz de Bordeaux sera :

- Meilleur
- Identique
- Moins bon
- Ne sait pas

55 bis. Pourquoi ? .....

56. Parmi les objectifs suivants poursuivis par Gaz de Bordeaux, quels sont ceux qui, selon vous, sont aujourd'hui prioritaires ? (Cochez 2 réponses en les numérotant dans l'ordre de priorité, 1 étant la plus importante à vos yeux)

- ...  Assurer la continuité de la fourniture gaz
- ...  Développer les ventes de gaz
- ...  Diversifier les activités et les services
- ...  Garantir la sécurité de l'emploi
- ...  Développer des modes de gestion efficaces
- ...  Développer de nouvelles technologies
- ...  Valoriser les hommes et les compétences
- ...  Satisfaire le client interne et externe

57. Parmi les objectifs suivants poursuivis par Gaz de Bordeaux, quels sont ceux qui, selon vous, devraient être prioritaires ? (Cochez 2 réponses en les numérotant dans l'ordre de priorité, 1 étant la plus importante à vos yeux)

- ...  Assurer la continuité de la fourniture gaz
- ...  Développer les ventes de gaz
- ...  Diversifier les activités et les services
- ...  Garantir la sécurité de l'emploi
- ...  Développer des modes de gestion efficaces
- ...  Développer de nouvelles technologies
- ...  Valoriser les hommes et les compétences
- ...  Satisfaire le client interne et externe

58. Dans l'évolution récente de Gaz de Bordeaux, quels sont les trois points qui vous paraissent les plus significatifs ?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

59. Pour vous, le statut du personnel des IEG, c'est d'abord : (2 choix maximum)

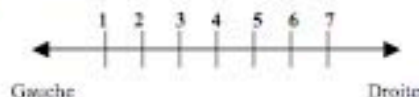
- Un statut protecteur du salarié qu'il s'agit de préserver dans son intégralité
- La possibilité de voir représenter ses opinions
- Un comité d'entreprise performant
- Un poids freinant le développement de l'entreprise
- Des avantages intéressants
- Être un privilégié

60. Pour vous, la dimension de service public de votre entreprise, c'est : (Cochez une seule réponse par rubrique)

- Un service assuré par une administration
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- La péréquation tarifaire et l'égal accès de tous au gaz
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Une compréhension devant des factures impayées au nom de la cohésion sociale
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Une entrave à la productivité et à la compétitivité de l'entreprise
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- La rapidité de la réponse
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- La qualité de l'accueil
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Un mode de gestion bureaucratique
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- La compétence du personnel
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- La proximité avec le lieu de domicile et/ou de travail
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas
- Un cadre d'exercice professionnel protecteur du salarié
  - Oui
  - Non
  - Ne sait pas

## La politique et vous

61. Sur une échelle de 1 à 7 (1 étant l'extrême gauche et 7 étant l'extrême droite), où vous situez-vous politiquement ? (Entourez une seule réponse)



62. Participez-vous au vote pour les élections politiques locales (régionales, municipales, cantonales) ?

- Toujours
- Parfois
- Plus maintenant
- Jamais participé

63. Participez-vous au vote pour les élections politiques nationales (législatives, présidentielles, référendaires) ?

- Toujours
- Parfois
- Plus maintenant
- Jamais participé

64. Participez-vous au vote pour les élections politiques européennes ?

- Toujours
- Parfois
- Plus maintenant
- Jamais participé

### Pour mieux vous connaître

65. Quel est votre âge ? .....

66. Etes-vous ?

Une femme

Un homme

67. Quel est le diplôme le plus élevé que vous possédez ?

Sans diplôme

BEPC

CAP, BEP, BP, BEC, BEI

Baccalauréat général, technologique et professionnel

Diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> cycle (BTS, DUT, DEUG) et assimilé

Diplôme universitaire de 2<sup>e</sup> cycle (Licence, Maîtrise) et assimilé

Diplôme universitaire de 3<sup>e</sup> cycle (DESS, DEA, Doctorat)

Diplôme de Grande Ecole, précisez.....

Autre, précisez.....

68. À quel service appartenez-vous ?

- Direction Client

Direction Client

Pôle Habitat

Pôle Professionnel

Pôle Supports

- Direction GRD

Direction GRD

Entité Prospective et performance réseau

Pôle Système d'Information et Données

Service Etudes et Travaux

Service Exploitation et Maintenance

- Services Supports

Direction générale et Secrétariat général

DRHS

DAF

Informatique

69. À quel collège appartenez-vous aujourd'hui ?

Exécution

Maîtrise

Cadre

70. À quel collège apparteniez-vous lors de votre embauche ?

Exécution

Maîtrise

Cadre

71. Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?

Moins de 1 an

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus de 10 ans

72. Quel est votre lieu de travail (ou de rattachement) ?

Ravezies

Bucalan

73. Etes-vous ?

Célibataire

Marié(e), pacsé(e) ou en concubinage

Veuf(ve), séparé(e) ou divorcé(e)

74. Dans le cas où vous auriez un(e) conjoint(e), précisez sa profession : .....

75. Combien d'enfants à charge avez-vous ?

0

1

2

3 et plus

76. Etes-vous originaire de la région Aquitaine ?

Oui

Non

C'est terminé !

Je vous remercie encore de votre participation et vous communiquerai prochainement les résultats de cette étude.



## COMPTE-RENDU D'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE SUR LE PERSONNEL DE Gaz de Bordeaux (avril-mai 2006)

Première partie:  
Résultats bruts et « Tris à plat »

1

Au moment du lancement de l'enquête, fin mars 2006, 486 agents statutaires travaillaient au sein de Gaz de Bordeaux. Ces agents se répartissaient alors en trois collèges selon les proportions suivantes: 27% en « exécution », 59% en « maîtrise » et 14% en « cadre ».

D'autre part, à cette date, 18 agents « manquaient » au moment de la passation du questionnaire pour diverses raisons (formation, maladie, grossesse, etc.). De plus, 7 agents non statutaires ont été rajoutés à l'échantillon de l'enquête en raison de la particularité de leur situation (médecin du travail, CDI hors statut, détachement, salariés sur le point d'être embauchés).

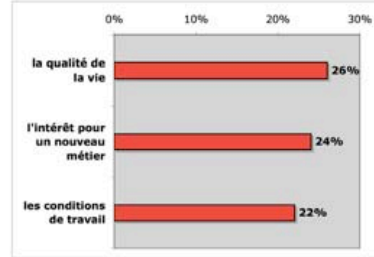
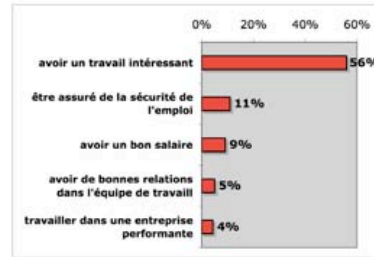
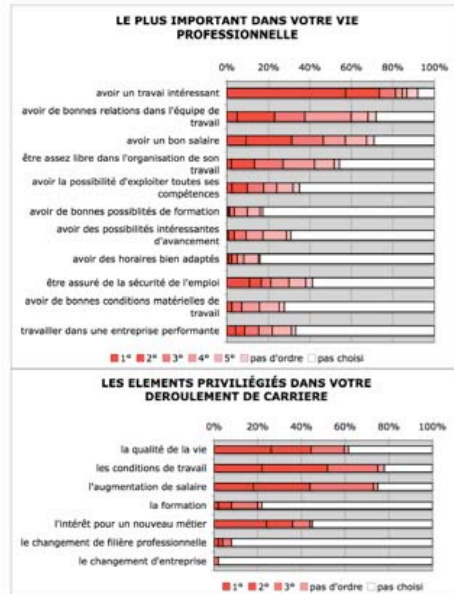
En définitive, sur les **468** questionnaires distribués, **288** ont été recueillis dans le respect de la confidentialité des informations et de l'anonymat des personnes.

**Le taux de réponse de l'enquête avoisine 61%.**

2

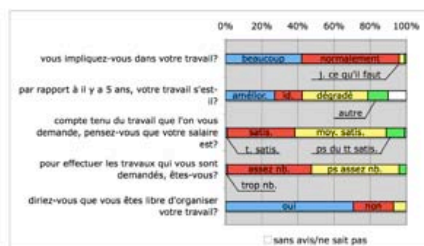


## L'IMPORTANT DANS LA VIE PROFESSIONNELLE



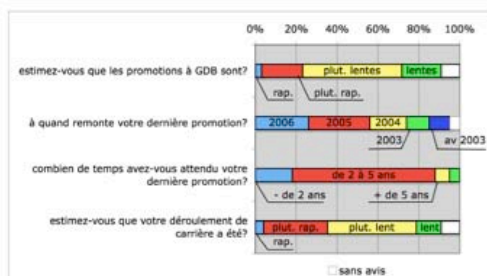
3

## LE TRAVAIL

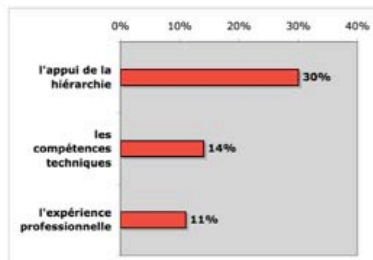
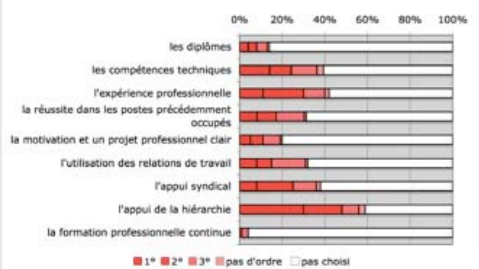


4

## LES PROMOTIONS À Gaz De Bordeaux

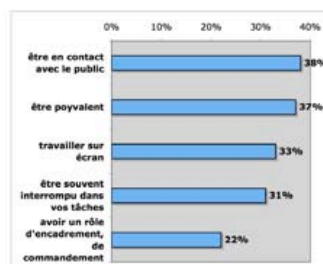
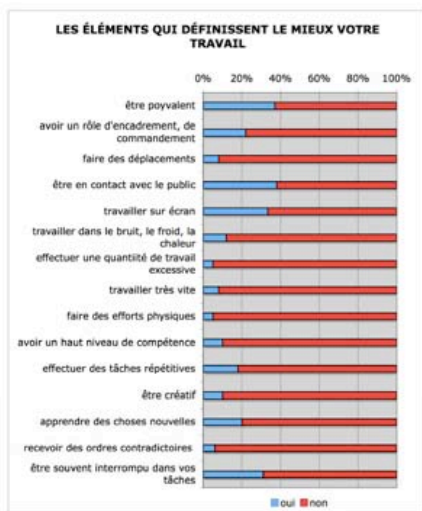


### LE PLUS IMPORTANT DANS L'ATTRIBUTION DES PROMOTIONS



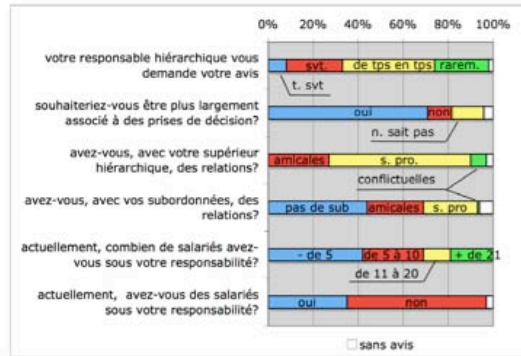
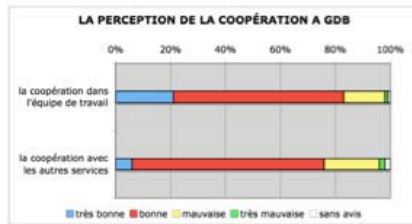
5

## CE QUI DÉFINIT LE MIEUX LE TRAVAIL



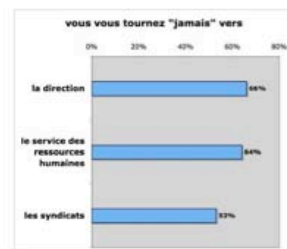
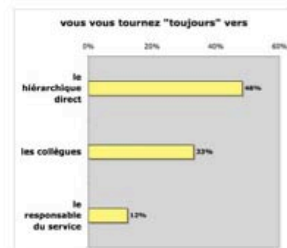
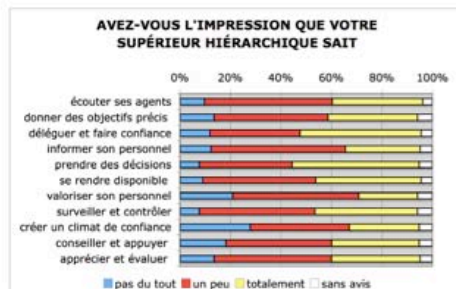
6

## LES RELATIONS DANS L'ENTREPRISE



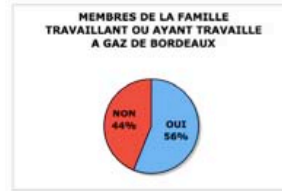
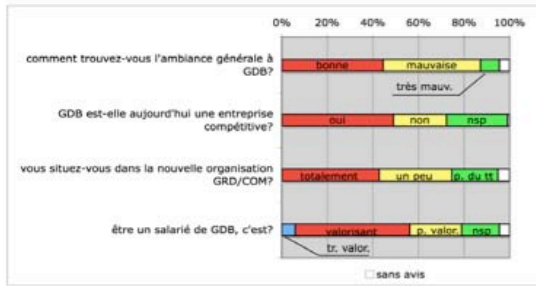
7

## LA PERCEPTION DE LA HIÉRARCHIE



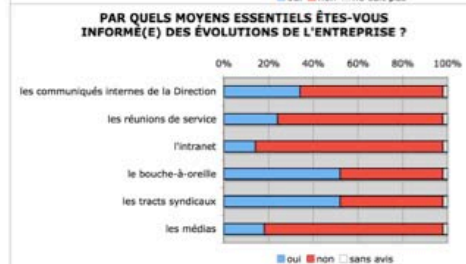
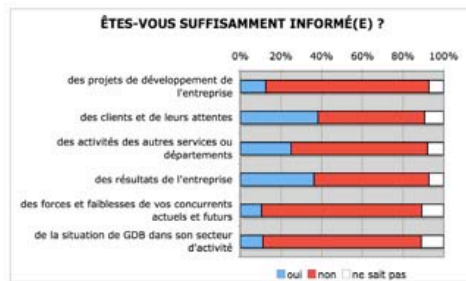
8

## L'ENTREPRISE ET VOUS



9

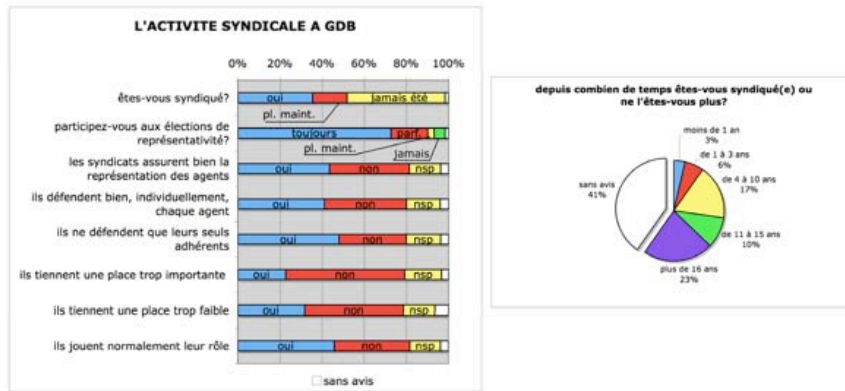
## L'INFORMATION ET SES MODES DE DIFFUSION



10

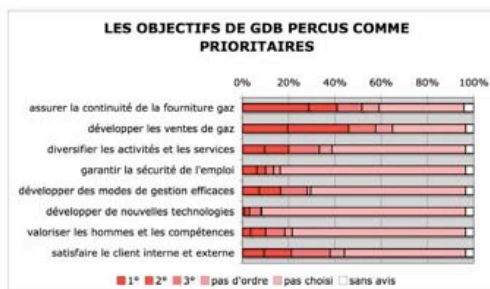
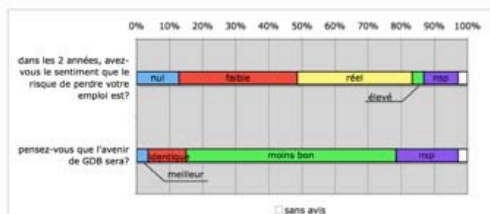


## LA PERCEPTION DES SYNDICATS



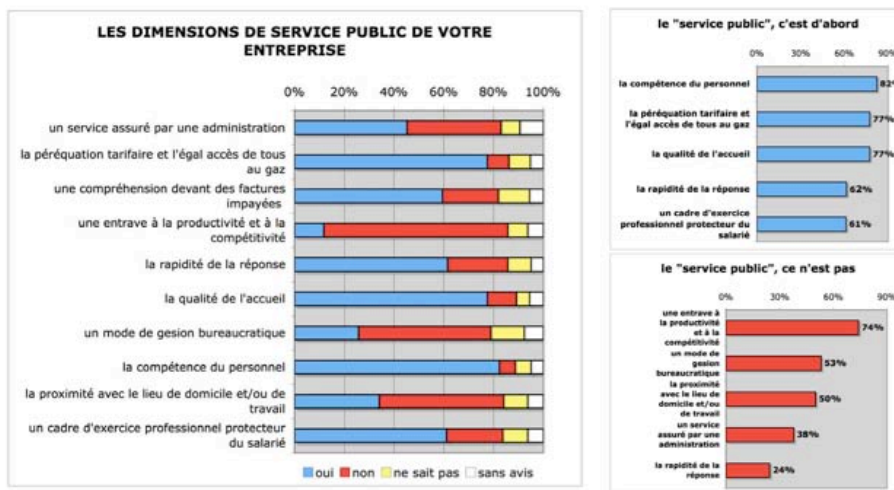
11

## L'AVENIR ET L'HORIZON 2007



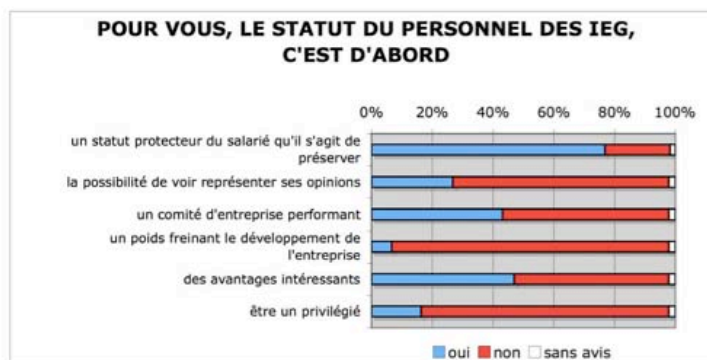
12

## LES DIMENSIONS DE SERVICE PUBLIC DE L'ENTREPRISE



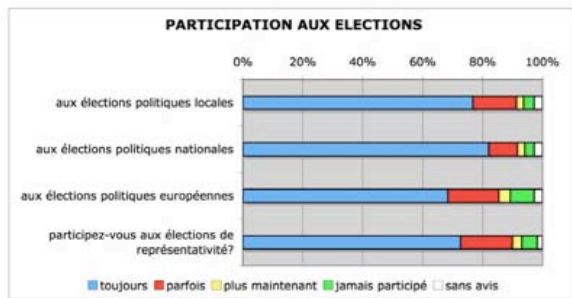
13

## LA PERCEPTION DU STATUT DU PERSONNEL DES IEG



14

## LE RAPPORT INSTITUTIONNEL À LA POLITIQUE

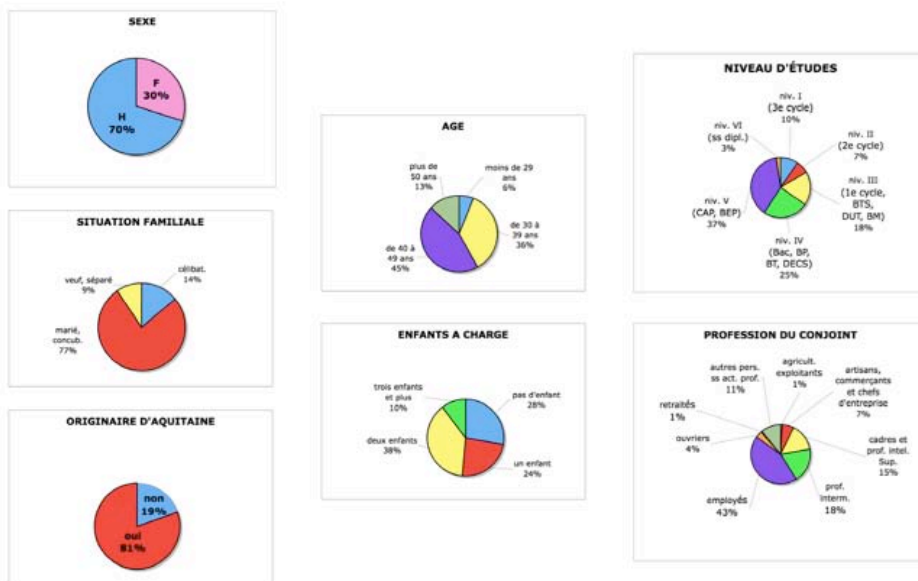


15

## LES CARACTÉRISTIQUES DU PERSONNEL DE Gaz De Bordeaux

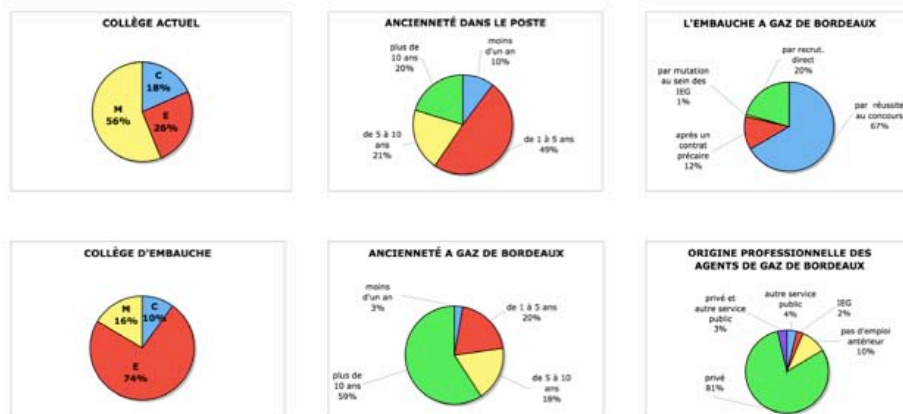
16

## LES CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES



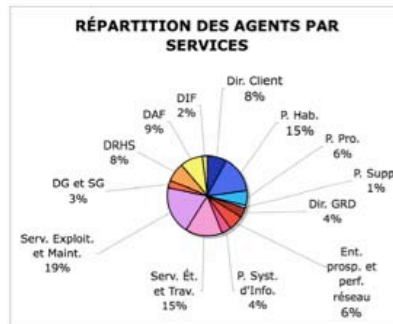
17

## LES CARACTÉRISTIQUES PROFESSIONNELLES



18

## LA RÉPARTITION PAR SITE ET PAR SERVICE





## COMPTE-RENDU D'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE SUR LE PERSONNEL DE Gaz de Bordeaux (avril-mai 2006)

### Deuxième partie: Construction d'indices et « Tris croisés »

1

### LE PERSONNEL DE Gaz de Bordeaux Répartition par sexe, tranches d'âge, niveau d'études et collèges



Plus d'un agent sur trois est un homme en maîtrise, soit la moitié de l'effectif masculin.  
Un agent sur cinq est un homme en exécution ou une femme en maîtrise.  
Les deux tiers des femmes sont en maîtrise.  
Une femme sur dix appartient au collège cadre (11,5% d'entre elles).  
Ce taux est doublé pour les hommes (22%).

Un agent sur trois est en maîtrise et a entre 40 et 49 ans.  
Les moins de 30 ans sont moins de 5% de l'effectif, les plus de 50 ans, 13,4%.  
Plus de la moitié des exécutions a entre 30 et 39 ans.  
Plus de la moitié de la maîtrise a entre 40 et 49 ans.  
Près de la moitié des cadres a entre 40 et 49 ans.  
La moyenne d'âge est de 41 ans.

Pour l'exécution, plus de la moitié est titulaire d'un BEP/CAP (37,7 ans de moyenne), un tiers du bac (34,3 ans de moyenne), et près d'un sur dix d'un diplôme de 1er ou 2e cycle du supérieur (34,3 ans de moyenne); les « sans diplôme » ayant 50,5 ans de moyenne.  
Pour la maîtrise, quatre agents sur dix sont titulaires d'un BEP/CAP (moyenne d'âge de 44,6 ans), trois sur dix du bac (40,5 ans de moyenne), deux sur dix d'un niveau de 1er cycle universitaire (39 ans de moyenne).  
Pour les cadres, la moitié est titulaire d'un niveau de 3e cycle universitaire (moyenne d'âge de 42 ans), un sur cinq d'un 2e cycle (moyenne d'âge de 44,1 ans), un sur quatre d'un 1er cycle (moyenne d'âge de 45,1 ans).

2



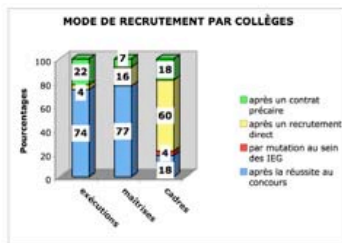
## **LE PERSONNEL DE Gaz de Bordeaux** *L'influence du niveau d'études sur le statut professionnel*

- L'influence du niveau scolaire sur l'attribution du statut professionnel est déterminante même si des écarts de statut en fonction du niveau scolaire existent. Bien que les règles statutaires fixant le niveau d'embauche soient précises, il n'apparaît pas d'adéquation complète entre distribution des niveaux scolaires et distribution des statuts. Cette situation se nourrit pour partie d'une contradiction centrale qui traverse l'ensemble de la société: un accroissement de la demande scolaire non congruent avec l'évolution de la structure socioprofessionnelle.
- Se dessine une dévalorisation relative des études à mesure de l'allongement de leur durée: un titre scolaire sans cesse supérieur est nécessaire pour accéder à un même collège (dans chaque collège, l'âge moyen diminue avec le niveau d'études). La diffusion de l'accès aux titres scolaires fait de l'obtention du bac une norme sur un marché du travail où les employeurs sont en situation de force. Ainsi, seul le « niveau I » (3e cycle) apparaît « monnayable » par l'accès systématique au collège cadre (dont le recrutement se fait essentiellement au sein des écoles de commerce et d'ingénieur, caractéristique du secteur privé). L'inflation des titres scolaires produisant un déclassement professionnel, il provoque aussi l'émergence d'un « ouvrier bachelier » dont la relation aux diplômés et l'accès au marché du travail se sont transformés.
- Ainsi, la dévalorisation relative des études se double d'un renforcement du lien entre titre scolaire et statut professionnel, faisant des jeunes non diplômés les principales victimes de la perte de valeur des diplômes. Placés en concurrence avec des diplômés qui ont accepté des statuts sous qualifiés en échange d'une situation professionnelle stable et dans l'espoir d'une ascension ultérieure, les non-diplômés ont des chances de promotion interne restreintes.
- Plus généralement, la dévalorisation relative des études touche d'abord les femmes, en moyenne toujours plus « titrées » scolairement que les hommes à collège équivalent, ce qui tend à renforcer un résultat général qui souligne que la position des femmes actives dépend plus étroitement de leurs études que celle des hommes.

	Niveau moyen du titre scolaire (de 1 à 7)	Âge moyen
Hommes exécutions	4,6	35,3
Hommes maîtrises	4,3	41,6
Hommes cadres	1,9	43,9
Femmes exécutions	4,2	41
Femmes maîtrises	3,9	42,8
Femmes cadres	1,6	41,7

3

## **LE PERSONNEL DE Gaz de Bordeaux** *Le mode de recrutement par collèges et par tranches d'âge*



Les trois quarts des agents actuellement en exécution et en maîtrise ont passé un concours d'entrée ( les 2/3 des agents ont été ainsi recrutés). Moins d'un cadre sur cinq a été embauché par ce mode de recrutement, le recrutement direct étant la voie privilégiée pour le recrutement cadre. C'est un agent exécution et cadre sur cinq qui a connu une situation de précarité professionnelle avant son embauche statutaire. La mobilité au sein des IEG à destination de GDB est très faible et ne concerne quasiment que le collège cadre.

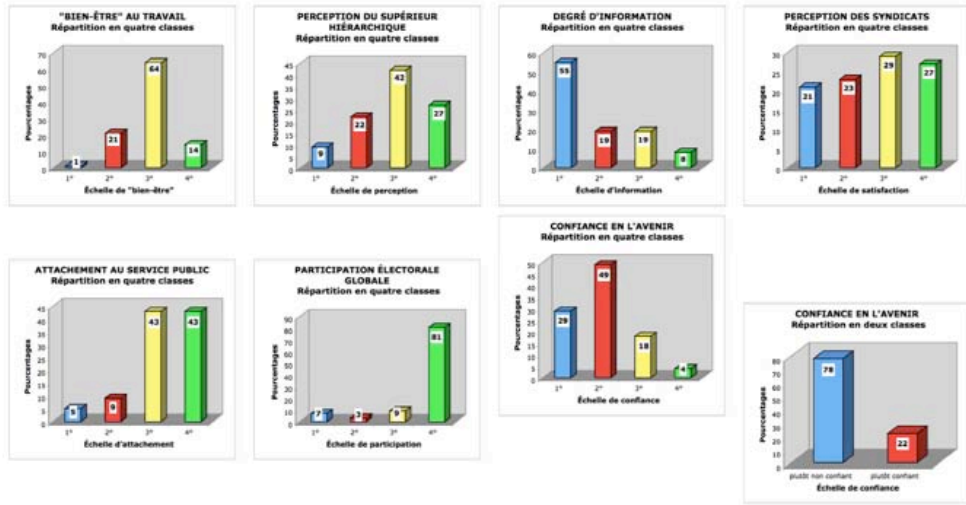


Plus les agents sont jeunes et plus la proportion de ceux qui ont connu une période de précarité professionnelle avant leur embauche augmente (1 agent de moins de 30 ans sur 4, contre 1 agent sur 10 de 40 à 49 ans); ce qui signe aussi l'usage grandissant fait par l'entreprise de ces formes précaires d'emploi en confondant opportunément besoins ponctuels au regard de la charge d'activité et moyen de sélection des salariés. Cette évolution dans les modes de recrutement de GDB -le concours que les 2/3 des agents ont passé ayant été abandonné au bénéfice d'un recrutement direct, mais aussi d'une période sélective et souvent longue en situation précaire débouchant parfois sur une embauche- traduit, mais permet également, un changement dans les « profils » des agents recrutés.

4

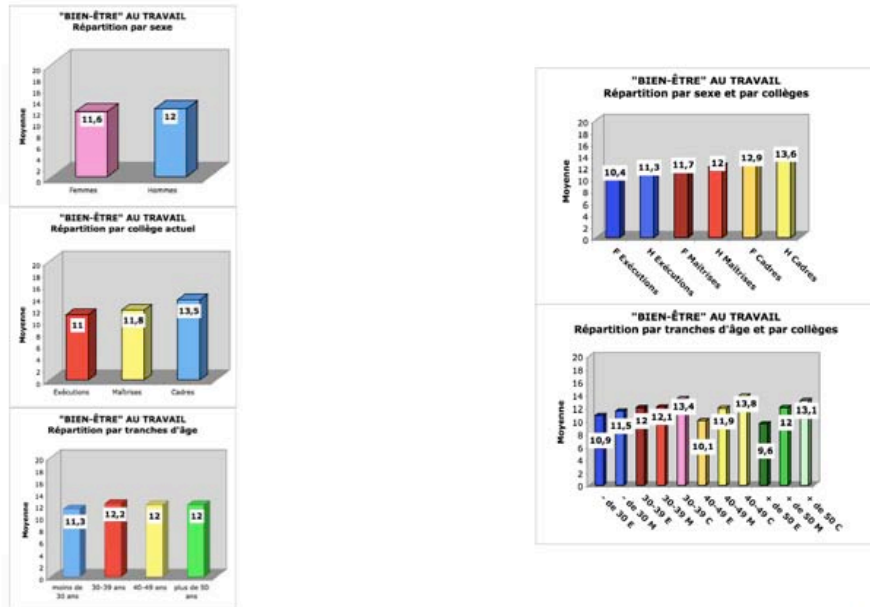
## LES INDICES

### Répartition en quatre classes



5

## LE « BIEN-ÊTRE » AU TRAVAIL

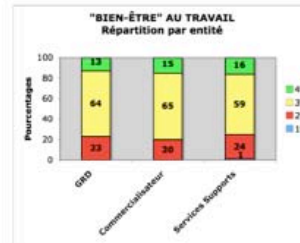


6



## LE « BIEN-ÊTRE » AU TRAVAIL

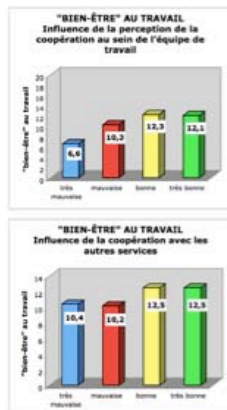
La distribution par services



7

## LE « BIEN-ÊTRE » AU TRAVAIL

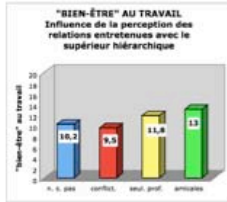
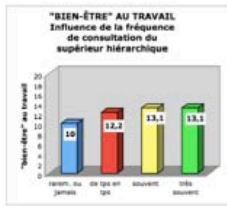
L'influence de la coopération



Bien que l'influence de la coopération, tant dans l'équipe de travail qu'entre les différents services, soient des variables dépendantes, donc fortement liées à tout l'environnement du travail, la corrélation entre le « bien-être au travail » et ces deux formes de coopération n'en demeure pas moins significative. Ainsi, perception de la coopération tant dans l'équipe de travail qu'avec les autres services et « bien-être au travail » sont positivement corrélés.

8

## LE « BIEN-ÊTRE » AU TRAVAIL L'influence des relations avec la hiérarchie

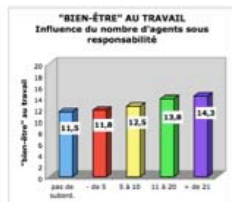


Alors que la corrélation est la plus forte entre le « bien-être » au travail et la fréquence de consultation du supérieur hiérarchique (elle est également forte bien que légèrement moindre avec la nature des relations entretenues avec le supérieur hiérarchique), celle-ci n'existe pas entre « bien-être » et volonté d'être plus largement associé aux prises de décision. Plus les agents donc ont le sentiment d'être fréquemment consulté par leur hiérarchie et meilleur est leur « bien-être au travail ».

Cet indice est dans le même temps d'autant meilleur que les relations avec le supérieur hiérarchique tendent vers des relations amicales.

9

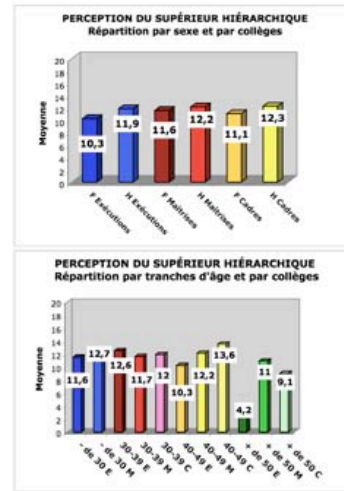
## LE « BIEN-ÊTRE » AU TRAVAIL L'influence des relations avec les subordonnés



Alors que la corrélation est positive entre le « bien-être » au travail et le nombre d'agents sous sa responsabilité ainsi que plus faiblement avec le fait d'avoir des agents sous sa responsabilité (fait « d'avoir du management »), celle-ci n'existe pas entre le « bien-être » et la nature des relations entretenues avec les agents sous sa responsabilité. Ainsi, le « bien-être » est légèrement plus important pour les agents ayant des responsabilités managériales et croît, pour ces derniers, avec l'importance numérique de leur équipe.

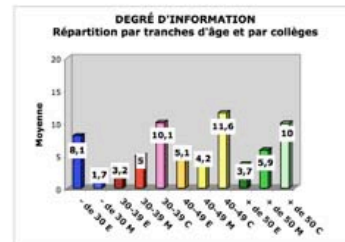
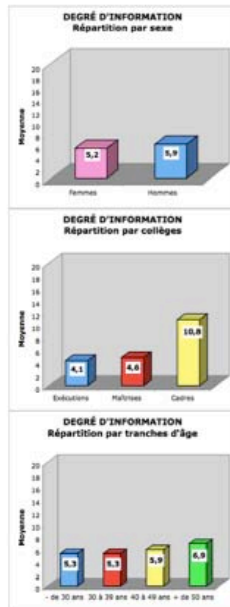
10

## LA PERCEPTION DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE



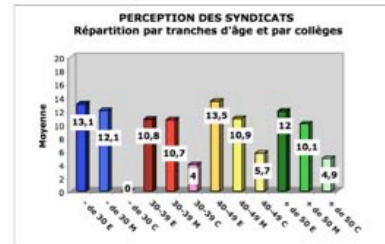
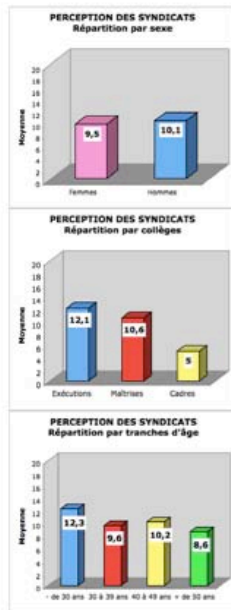
11

## LE DEGRÉ D'INFORMATION



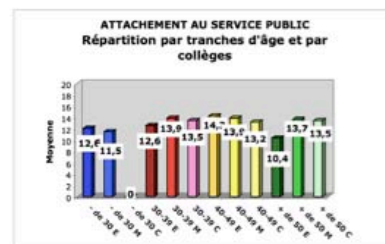
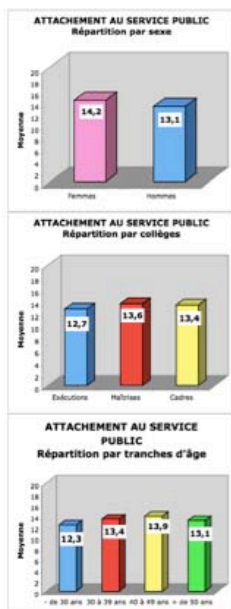
12

## LA PERCEPTION DES SYNDICATS



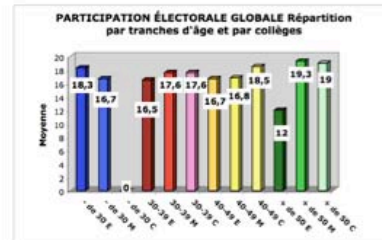
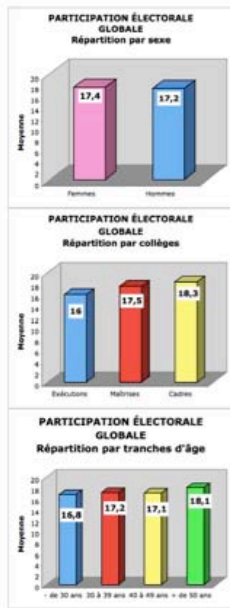
13

## L'ATTACHEMENT AU SERVICE PUBLIC



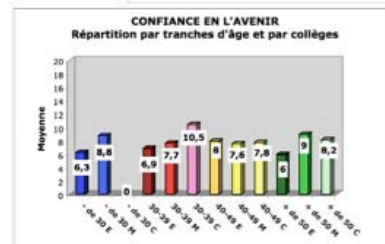
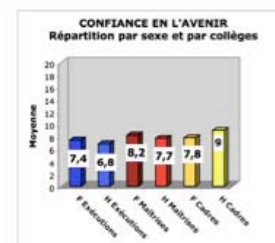
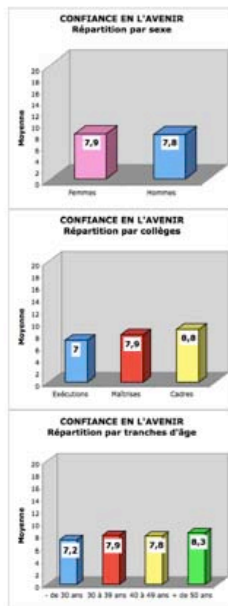
14

## LA PARTICIPATION ÉLECTORALE GLOBALE



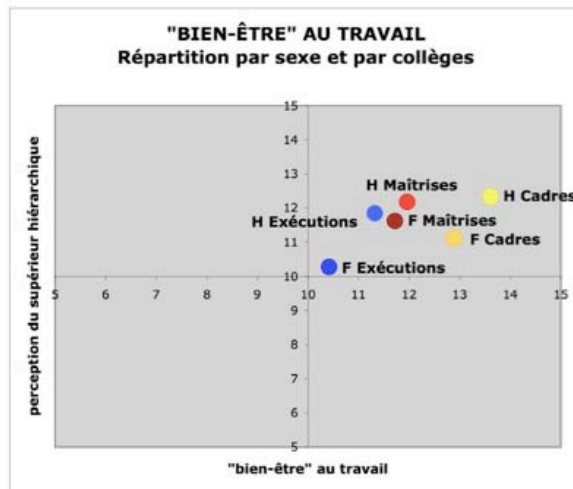
15

## LA CONFIANCE EN L'AVENIR



16

**Représentation des agents par sexe et par collèges**  
Représentation graphique



17

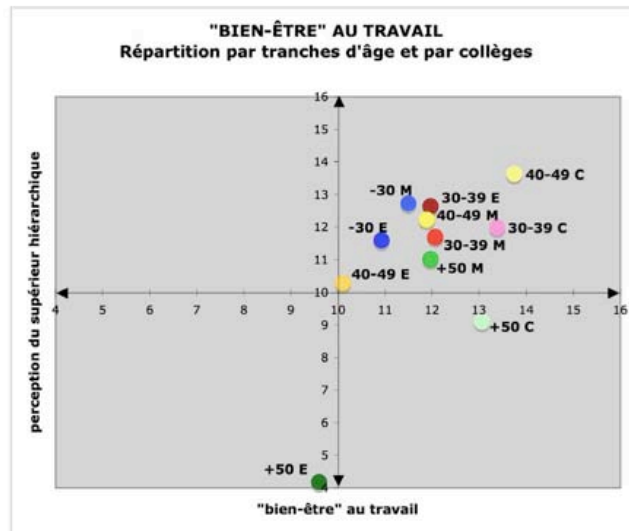
**Représentation des agents par sexe et par collèges**  
Commentaires

- Les femmes en exécution et les hommes cadres constituent les deux polarités entre lesquelles se distribuent les positions des agents relativement au croisement des deux indices les plus corrélés: l'indice de « bien-être au travail » et l'indice de « perception du supérieur hiérarchique ».
- Quel que soit le collège d'appartenance, les femmes cumulent un « mal-être au travail » relatif et une perception de leur supérieur moins bonne dans l'appréciation de son rôle et dans la manière de le remplir que les hommes.
- Il faut noter en outre la proximité des positions des hommes en exécution avec la maîtrise (hommes et femmes confondus) au regard des indices approchant leur « bien-être » et leur perception de leur supérieur hiérarchique.
- Cette proximité isole les femmes cadres qui, bien que « mieux » dans leur travail que les exécutions hommes et la maîtrise, ont une perception plus critique de leur hiérarchie.
- Les hommes enfin se caractérisent par une perception de leur supérieur relativement équivalente, leur « bien-être », relié positivement à leur position socio-professionnelle et donc augmentant au fur et à mesure de leur progression dans la hiérarchie de l'entreprise, les distinguant en recoupant leur appartenance collégiale.
- La répartition par sexe et par collèges d'une appréciation de la situation au travail des agents reflétée par le croisement des deux indices les plus corrélés entre eux montre la situation spécifique des femmes dans l'entreprise (cumulant « mal-être » relatif et moins bonne perception de leur supérieur que les hommes), l'appartenance au collègue n'influant que sur le « bien-être » des hommes et faisant ressortir la position des femmes cadres notamment dans le rapport à leur hiérarchie.

18



**Représentation des agents par tranches d'âge et par collègues**  
Représentation graphique



19

**Représentation des agents par tranches d'âge et par collègues**  
Commentaires

- Les plus de 50 ans en exécution constituent avec les cadres de 40 à 49 ans les deux polarités entre lesquelles se distribuent les agents.
- Alors que pour les moins de 30 ans et les 40-49 ans, les indices de « bien-être au travail » et de « perception du supérieur hiérarchique » augmentent selon une progression constante avec la promotion socio-professionnelle (à tranche d'âge égale, les deux indices sont corrélés positivement et semblent se renforcer mutuellement), les 30-39 ans et les plus de 50 ans manifestent des dispositions qui obéissent chacune à des logiques propres.
- Les 30-39 ans, quel que soit leur collègue, présentent une certaine homogénéité quant à la corrélation existant entre « bien-être » et « perception du supérieur ». Toutefois ce sont les exécutions qui ont la meilleure perception de leur supérieur et les cadres qui sont le plus satisfaits de leur situation socio-professionnelle; les maîtrises cumulant relativement « bien-être au travail » et « perception du supérieur » les plus faibles.
- Quant aux plus de 50 ans, seuls les maîtrises se démarquent par, à la fois, un « bien-être au travail » et une « perception du hiérarchique » supérieurs à la « moyenne »; les cadres évaluant plutôt négativement les aptitudes de leur supérieur et les exécutions cumulant -ce sont les seuls- et un « mal-être au travail » et une perception très négative de leur hiérarchie.
- Alors que l'influence du collègue et du sexe sur l'importance de la corrélation entre « bien-être au travail » et « perception du supérieur hiérarchique » permet de dégager des récurrences statistiques, celle de l'âge n'obéit pas à une progression linéaire.

20

## Conclusions provisoires

- Se dessinent à travers ces premiers résultats et quelques constructions statistiques les fragilités et les ambivalences qui traversent les efforts de rationalisation technologique, gestionnaire et organisationnelle des différentes activités professionnelles, souvent impulsés sous la pression d'événements « extérieurs » (construction du tramway, remplacement de la fonte grise, mise en conformité juridique au regard des dernières lois gazières). Alors même que la direction intensifie, dans chaque secteur d'activité, une rationalisation industrielle du travail, salariés et syndicats développent de multiples stratégies de résistance qui limitent et transforment l'action managériale.
- Deux explications sociologiques peuvent être convoquées pour éclairer, sans les épuiser, les raisons de cette réalité. D'abord, le caractère complexe et concurrentiel du service « offert » par l'entreprise ouvre, dans la grande diversité de ses métiers nécessaires à l'accomplissement de ses missions de service public et par les évolutions récentes et profondes que celles-ci connaissent, autant d'espaces d'interprétation par chaque agent de sa propre activité. Ensuite, un compromis social protecteur mais ébréché favorise les formes prises par ces interprétations, entre coopération active des agents avec la direction et stratégies individuelles, collectives et syndicales de résistance à ces demandes. L'existence d'une relation d'emploi stable et protectrice -formalisée dans le statut du personnel des IEG- crée les conditions collectives aussi bien d'une implication forte des agents que d'un syndicalisme protecteur de leurs intérêts matériels.
- Ce compromis social négocié au quotidien par les salariés, les dirigeants et les syndicats fonde une *socialisation organisationnelle* entre régulation de contrôle et stratégies de résistance des agents. Sans cesse en déconstruction/reconstruction, cette socialisation se construit aussi bien dans l'activité quotidienne de travail que dans les régulations de l'emploi, dans les interactions informelles que lors des négociations collectives. Mais cette socialisation ne prend tout son sens qu'en relation au contexte socio-économique qui en influence de plus en plus les contours- état du marché du travail, formes et menaces de la concurrence, valeurs, désirs et croyances des agents, évolution de la demande sociale, pression médiatique.
- Il n'y a donc pas de discours univoque sur la modernisation des organisations, qu'ils dénoncent des dispositifs panoptiques ou qu'ils annoncent l'avènement d'un modèle managérial consensuel. L'enjeu est alors pour nous de considérer les modes de rationalisation industrielle et de management moderne mis en œuvre dans l'entreprise à travers les conduites effectives des agents aux carrefours du consentement et de la contrainte.

21

## Hypothèses de travail et postulats de recherche

- La théorie durkheimienne de l'anomie affirme, à grands traits, que l'individu, pour éviter la démoralisation, doit voir ses aspirations et sa conduite guidées et bornées par un ensemble de règles et de pressions sociales. Cette hypothèse explicative paraît vérifiée dans la mesure où de nombreuses études menées dans des situations diverses (division du travail, suicide, phénomène migratoire) montrent que les conduites déviantes ou erratiques sont la conséquence normale des situations où la liberté de l'individu n'est pas limitée par un système de règles.
- Cette théorie de l'anomie qui convient admirablement à l'analyse des transplantations, c'est à dire aux situations dans lesquelles l'individu se trouve placé devant des systèmes de règles conflictuelles engendrant une démoralisation, caractérisée par une absence de cadres de conduite stable, nous paraît pouvoir être particulièrement féconde pour l'analyse du changement social. En effet, les trop fréquentes explications gravitant autour de la notion de « résistance au changement » nous paraissent insuffisantes. Supposant d'une part des buts sociaux « naturels » à atteindre et d'autre part une sorte de mauvaise volonté ou de résistance mécanique -quasi génétique- mue par quelque force atavique de l'habitude de la part des individus, ce schéma explicatif fait d'une part l'économie de l'analyse des logiques par lesquelles la problématique du changement est imposée -dans son « diagnostic » comme dans ses « remèdes »- et est, d'autre part, loin d'épuiser la richesse et la complexité de la réalité sociale à l'œuvre.
- En effet, le changement ou la volonté de changement, ou même la perception qu'un changement est souhaitable, entraîne la formation d'un système de règles -et valeurs- conflictuelles qui, lorsqu'il ne parvient pas à s'imposer, entraîne des phénomènes de désorganisation sociale et de démoralisation. Dans la phase de transition qui caractérise actuellement GDB, caractérisée par le fait que les règles affectant tant ses finalités que les moyens de les mettre en œuvre ne sont pas encore imposées, le « moral » des exécutants est particulièrement affecté et leur conduite erratique.
- La théorie de l'anomie, et c'est là notre postulat, doit donc pouvoir s'appliquer avec succès à l'analyse des répercussions du changement tant sur les individus que sur les organisations telles que GDB.

22



## Annexe V. L'Analyse factorielle des correspondances (AFC)

*Tableau des contributions totales de l'AFC*

Modalités de variable	Coordonnées		Contributions	
	Axe 1	Axe 2	Axe 1	Axe 2
bien-être-	0,19	-0,17	1,37	1,56
bien-être++	-1,17	1,03	8,31	9,46
perception du supérieur-	0,12	-0,28	0,43	3,58
perception du supérieur++	-0,31	0,74	1,15	9,52
informé-	0,34	-0,03	3,69	0,04
informé++	-0,96	0,08	10,33	0,12
perception des syndicats-	-0,35	-0,14	3,76	0,85
perception des syndicats++	0,95	0,37	10,35	2,34
attachement au service public-	-0,23	-0,38	1,32	5,17
attachement au service public++	0,31	0,51	1,78	6,97
confiance-	0,21	-0,20	1,41	2,03
confiance++	-0,72	0,72	4,95	7,15
attachement culturel-	-0,05	-0,27	0,10	3,77
attachement culturel++	0,27	1,38	0,50	19,41
attachement au statut des IEG-	-0,54	-0,44	6,34	6,23
attachement au statut des IEG ++	0,57	0,46	6,66	6,54
totalemnt situé dans l'organisation	-0,59	0,25	6,78	1,75
peu situé dans l'organisation	0,47	-0,24	3,12	1,21
pas du tout situé dans l'organisation	0,53	-0,15	2,60	0,32
syndiqué	0,63	0,05	8,00	0,06
plus syndiqué	-0,32	0,77	0,73	6,03
jamais été syndiqué	-0,69	-0,41	7,20	3,75
veut décider	0,07	0,04	0,16	0,09
ne veut pas décider	-0,33	-0,21	0,79	0,45
manager	-0,60	0,22	5,31	1,05
pas manager	0,32	-0,12	2,85	0,56



## Annexe VI. Le questionnaire de 1992

**GAZ DE BORDEAUX**  
1<sup>er</sup> et 2 Juillet 1992

SUIVI "QUALITE - RELATIONS HUMAINES"

*Qu'en pensez - vous ?*

1-00 Qu'est-ce qui est, pour vous, le plus important, dans la vie professionnelle ?  
Choisissez cinq propositions, parmi les suivantes :

- Avoir un travail intéressant
- Avoir de bonnes relations dans l'équipe de travail
- Avoir un bon salaire
- Etre assez libre dans l'organisation de son travail
- Avoir la possibilité d'exploiter toutes ses compétences
- Avoir de bonnes possibilités de formation
- Avoir des possibilités intéressantes d'avancement
- Avoir des horaires bien adaptés
- Etre assuré de la sécurité de l'emploi
- Avoir de bonnes conditions matérielles de travail
- Travailler dans une entreprise performante techniquement
- Travailler dans une entreprise performante économiquement

← Cocher cinq cases en les numérotant dans l'ordre de priorité

*1 - En ce qui concerne le travail*

	Oui	Plutôt Oui	Plutôt Non	Non	Ne sait pas
1-01 Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de votre travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-02 Estimez-vous que les conditions de votre travail sont satisfaisantes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-03 Etes-vous satisfait des relations dans l'équipe de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-04 Les conditions d'hygiène et de sécurité sont-elles satisfaisantes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-05 Est-ce que votre travail a sensiblement évolué ces dernières années ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-06 Etes-vous satisfait de votre qualification professionnelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-07 Souhaiteriez-vous accéder à un niveau supérieur de qualification professionnelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-08 Souhaiteriez-vous acquérir de nouvelles qualifications professionnelles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-09 Votre travail vous permet-il de tirer parti de vos capacités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-10 La superficie, l'agencement de vos locaux de travail vous paraissent-ils adaptés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-11 Le matériel, l'outillage dont vous disposez vous paraissent-ils adaptés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



is votre déroulement de carrière, quels éléments avez-vous tendance à privilégier :

- La qualité de la vie
- Les conditions de travail
- L'augmentation de salaire
- La formation
- Le changement de métier
- Le changement de filière professionnelle
- Le changement d'entreprise
- Autres.


Cocher trois cases, en les numérotant dans l'ordre de priorité.

si autres :

2-16 Parmi les éléments suivants, choisissez les trois qui vous paraissent avoir, à Gaz de Bordeaux le plus d'importance dans l'attribution des promotions :

- Les diplômes
- Les compétences techniques
- L'expérience professionnelle
- La réussite dans les postes précédemment occupés
- La motivation et un projet professionnel clair
- L'utilisation des relations de travail
- L'appui syndical
- L'appui de la hiérarchie
- La formation professionnelle continue


Cocher trois cases, en les numérotant dans l'ordre de priorité.

si autres :

2-17 D'une façon générale, estimez-vous que vous bénéficiez d'une autonomie suffisante dans votre travail et dans son organisation ?

Oui  Non  Ne sait pas

2-18 En ce qui concerne le rythme de travail, estimez-vous être :

Trop autonome  Assez autonome  Pas assez autonome

2-19 En ce qui concerne l'entretien du matériel, estimez-vous être :

Pas de matériel à entretenir  Trop autonome  Assez autonome  Pas assez autonome

2-20 Recevez-vous, dans votre travail, des délégations à votre avis assez larges ?

Pas de délégation  Oui  Non  Ne sait pas

2-21 Les délégations que vous recevez sont-elles assez clairement définies ?

Pas de délégation  Oui  Non  Ne sait pas

2-22 Etes-vous amené à prendre vous-même des décisions ou bien à participer à des prises de décision ?

Oui  Non

- En ce qui concerne l'équipement matériel
- Dans les relations avec les interlocuteurs internes
- Dans les relations avec les interlocuteurs externes
- Dans l'organisation du travail
- Pour définir des objectifs
- Dans d'autres cas

- 4 -

23 Souhaiteriez-vous être plus largement associé à des prises de décision ? Oui Non

- En ce qui concerne l'équipement, le matériel
- Dans les relations avec les interlocuteurs internes
- Dans les relations avec les interlocuteurs externes
- Dans l'organisation du travail
- Pour définir des objectifs
- Dans d'autres cas

Si autres cas

2-24 Quels types d'initiatives ou de responsabilités souhaiteriez-vous prendre ?

Citez-en trois

2-25 Au sein de votre équipe de travail, la coopération vous paraît-elle ? Bonne Plutôt bonne Plutôt mauvaise Mauvaise

2-26 Estimez-vous la coopération de votre équipe de travail avec les autres services ?

2-27 De manière générale, votre responsable hiérarchique direct vous demande votre avis

Très souvent Souvent De temps en temps Rarement ou jamais

2-28 Indiquez, parmi les suivantes, les **trois** fonctions dans lesquelles votre responsable hiérarchique direct

**• joue un rôle significatif :**      **• devrait jouer un rôle significatif :**

- Surveillance et contrôle
- Appui technique
- Organisation
- Information
- Conseil
- Animation
- Formation
- Créer un climat de confiance
- Communication extérieure

↔ Cochez trois cases en les numérotant dans l'ordre de priorité.      ↔ Cochez trois cases en les numérotant dans l'ordre de priorité.

2-29 Avez-vous, avec votre responsable hiérarchique direct, des **relations** :

Amicales Professionnelles Conflictuelles Ne sait pas

2-30 A votre avis, les choix de la direction sont-ils suffisamment connus ? Oui Non Ne sait pas

2-31 Avez-vous des responsabilités d'encadrement ? (des personnels directement sous votre responsabilité directe)

Oui Non



32 Indiquez, parmi les suivantes, les **trois** fonctions dans lesquelles vous-même

• jouez un rôle significatif :

- Surveillance et contrôle
- Appui technique
- Organisation
- Information
- Conseil
- Animation
- Formation
- Créer un climat de confiance
- Communication extérieure


Cochez trois cases en les numérotant dans l'ordre de priorité.

• voudriez jouer un rôle significatif :


Cochez trois cases en les numérotant dans l'ordre de priorité.

2-33 De façon générale, avez-vous, avec vos subordonnés **des relations**

Pas de Subordonnés

Amicales

Professionnelles seulement

Conflictuelles

Ne sait pas

2-34 Dans votre équipe, quels sont les domaines dans lesquels vous avez le plus de difficultés :

Citez-en trois

### 3 - En ce qui concerne l'entreprise Gaz de Bordeaux

3-01 Dans l'évolution de l'entreprise Gaz de Bordeaux, quels sont les **trois** points qui vous paraissent les plus significatifs ?

• 1

• 2

• 3

3-02 Quels sont aujourd'hui les points forts de l'entreprise Gaz de Bordeaux ?

Citez en deux • 1  • 2

3-03 Quels sont aujourd'hui les points faibles de l'entreprise Gaz de Bordeaux ?

Citez en deux • 1  • 2

3-04 Parmi les objectifs suivants, pour Gaz de Bordeaux, quels sont, à votre avis

les trois qui sont prioritaires

les trois qui devraient être prioritaires

- Assurer la continuité de la fourniture gaz
- Développer les ventes de gaz
- Diversifier les activités et les services
- Développer des modes de gestion efficaces
- Développer de nouvelles technologies
- Garantir la sécurité de l'emploi
- Valoriser les hommes et leurs compétences


Cochez trois cases en les numérotant dans l'ordre de priorité.


Cochez trois cases en les numérotant dans l'ordre de priorité.

- 3-05 De manière générale, vous trouvez l'ambiance à Gaz de Bordeaux :
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Agréable                 | Plutôt Agréable          | Plutôt Désagréable       | Désagréable              | Ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3-06 Diriez-vous qu'en ce qui concerne l'avenir de Gaz de Bordeaux, vous êtes :
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Confiant                 | Plutôt Confiant          | Plutôt Inquiet           | Inquiet                  | Ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3-07 Et, en ce qui concerne votre avenir à Gaz de Bordeaux, êtes-vous :
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Confiant                 | Plutôt Confiant          | Plutôt Inquiet           | Inquiet                  | Ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3-08 Selon vous, Gaz de Bordeaux est aujourd'hui une entreprise compétitive, économiquement
- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Oui                      | Non                      | Ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3-09 Comment, à votre avis, les syndicats jouent-ils leur rôle ?
- |  |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | Oui                      | Non                      | Ne sait pas              |
| • Les syndicats assurent bien la représentation des agents                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les syndicats défendent bien, individuellement, les agents                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les syndicats tiennent une place trop importante dans la vie de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les syndicats ne tiennent pas assez de place dans la vie de l'entreprise     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les syndicats jouent normalement leur rôle dans l'entreprise                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3-10 A Gaz de Bordeaux, l'information circule
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Bien                     | Plutôt Bien              | Plutôt Mal               | Mal                      | Ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 3-11 Globalement, le fait de travailler à Gaz de Bordeaux est pour vous :
- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Un avantage              | Plutôt avantage          | Plutôt un désavantage    | Un désavantage           | Ne sait pas              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3-12 Citez l'inconvénient principal, à vos yeux, de travailler à Gaz de Bordeaux

\* 

3-13 Citez l'avantage principal, à vos yeux, de travailler à Gaz de Bordeaux

*Merci de votre contribution*

Pour mieux analyser l'ensemble des réponses, nous vous demandons de bien vouloir fournir quelques informations complémentaires, vous concernant :

- 4-01 Vous êtes du sexe M  F
- Vous êtes âgé de  ans
- Vous êtes :
- Célibataire
  - Marié ou concubin
  - Veuf, ou Séparé, ou Divorcé
- Vous avez des enfants à charge
- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aucun                    | 1                        | 2                        | 3 ou plus                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 4-02 Êtes-vous propriétaire de votre logement ?
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Oui                      | Non                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 4-03 Quelle est la profession de votre conjoint ?
- Employé
  - Ouvrier
  - Agent de Maîtrise
  - Cadre
  - Sans profession
  - Pas de conjoint
- 4-04 Des membres de votre famille
- travaillent aujourd'hui à Gaz de Bordeaux  Oui  Non
  - ont travaillé antérieurement à Gaz de Bordeaux



05 Quel est votre niveau d'études ?

- Etudes primaires
- CAP-BEP
- Apprentissage
- Bac Général
- Bac technique
- Premier cycle universitaire technique
- Premier cycle universitaire général
- Deuxième cycle universitaire
- Troisième cycle universitaire
- Diplôme d'une Ecole d'ingénieur
- Autre diplôme

4-10 Dans quel service travaillez-vous?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

4-06 Quelle est votre ancienneté à Gaz de Bordeaux ?

- Moins de ... ans
- De ... à ... ans
- De ... à ... ans
- Plus de ... ans

4-11 A quel groupe professionnel appartenez-vous ?

- Secrétaires
- Docteurs
- Releveurs
- Dessinateurs
- 
- 

4-07 Ou avez-vous travaillé avant d'être à Gaz de Bordeaux ?

- EDF-GDF
- Autre service public
- Entreprise privée
- N'a pas travaillé auparavant

4-12 A quel collège appartenez-vous ?

- Exécution ouvrier
- Exécution employé
- Maîtrise technique
- Maîtrise non technique
- Cadre technique
- Cadre non technique

4-08 Dans quel collège avez-vous été recruté ?

- Exécution ouvrier
- Exécution employé
- Agent de Maîtrise
- Cadre

4-13 Avez-vous un contact avec la clientèle ? Oui Non

4-14 Occupez-vous un poste avec astreinte ? Oui Non

4-09 Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?

- Moins de ... ans
- De ... à ... ans
- De ... à ... ans
- Plus de ... ans

4-15 Quel est votre lieu de travail ?

- Services centraux
- Bacalan

4-16 Etes-vous originaire de la région Aquitaine ? Oui Non

*Merci encore de votre contribution  
Nous vous communiquerons prochainement les résultats  
de cette étude.*



*Aujourd'hui*  
POUR DEMAIN

## SUIVI QUALITE RELATIONS HUMAINES

### *LA METHODE*

#### Etude d'opinions

Un questionnaire, proposé à l'ensemble du personnel, a permis de recueillir les opinions individuelles des agents, opinions relatives à leur situation de travail et à leur entreprise : Gaz de Bordeaux.

Le suivi de qualité Relations Humaines consiste d'abord en un recueil d'opinions.

Il s'agit d'établir un constat relatif à la perception qu'ont les personnes de divers aspects de leur situation professionnelle, à leurs attentes et à leurs points de vue, exprimés en réponse à des questions spécifiques.

Les tableaux ci-après présentent la répartition des diverses catégories de réponses, pour l'ensemble des 321 questionnaires traités (taux de réponses 50 %).

#### Suivi

Le suivi de qualité Relations Humaines est aussi un outil d'appréciation de l'évolution des opinions.

Le suivi suppose une actualisation de la connaissance des souhaits et des préoccupations du personnel : un nouveau constat, à établir dans un délai de un à trois ans.

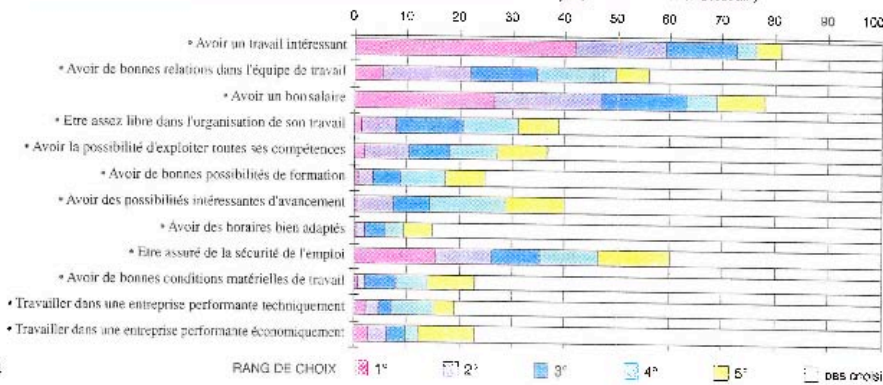
La comparaison entre les deux constats doit permettre de mesurer l'évolution des problèmes perçus, de leur nature et de l'importance qui leur est donnée. Par là, elle doit permettre d'évaluer les effets des réponses apportées à certains problèmes, identifiés aujourd'hui.

## LA POPULATION D'ENQUETE

Au cours des réunions d'enquête, organisées les 1er et 2 juillet 1992, pour l'ensemble des personnels de Gaz de Bordeaux, 321 questionnaires ont été recueillis.

## L'IMPORTANT DANS LA VIE PROFESSIONNELLE

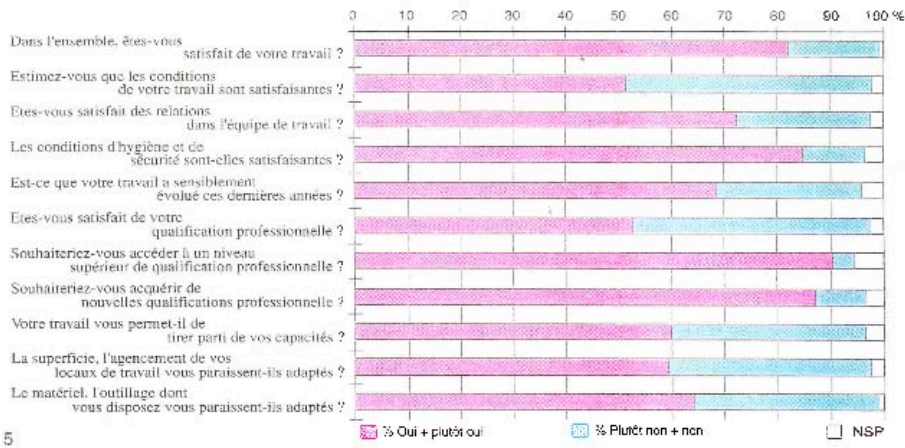
Qu'est-ce qui est, pour vous, le plus important, dans la vie professionnelle ? ( Cinq choix dans la liste ci-dessous )



• L'intérêt du travail et la qualité des relations dans l'équipe de travail sont deux dimensions de la vie professionnelle perçues comme essentielles.

• Bien que le caractère performant au plan technique ou économique de l'entreprise ne soit pas le plus primordial, un intérêt marqué est porté au niveau de rémunération ainsi qu'à la sécurité de l'emploi.

## LE TRAVAIL

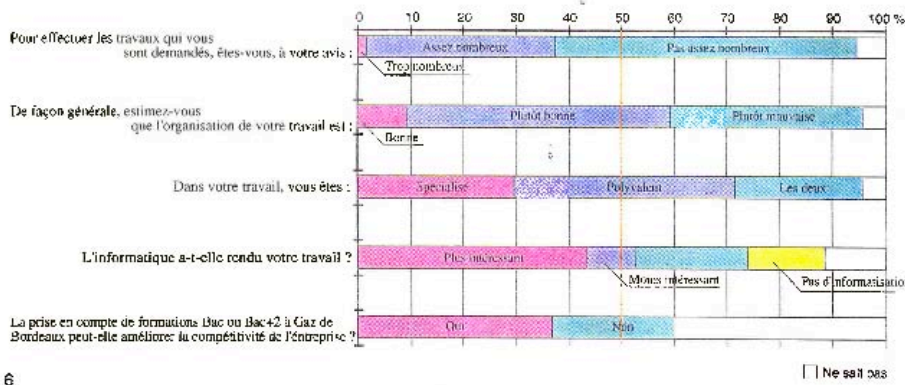


5

- La qualification professionnelle constitue un facteur dominant de motivation, qu'il s'agisse d'accéder à un niveau supérieur ou d'acquiescer de nouvelles qualifications.

- Dans l'ensemble, le travail est perçu comme satisfaisant. Or, l'intérêt du travail est la dimension la plus importante dans la vie professionnelle.

- Cette satisfaction vaut pour les diverses dimensions du travail et de façon très sensible, notamment, pour les conditions d'hygiène et de sécurité.



6

- L'organisation du travail est généralement estimée bonne ou satisfaisante, mais on souhaiterait des effectifs plus importants.

- L'informatisation est très largement perçue comme un apport positif dans le travail par les personnes qui sont concernées.

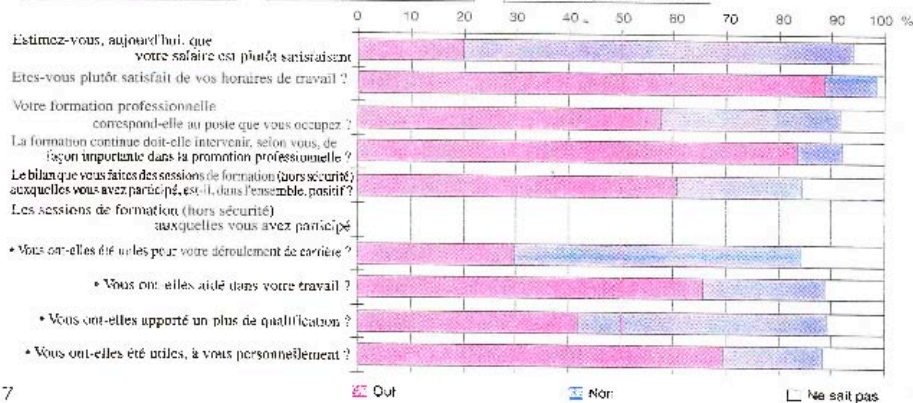
## LE RAPPORT AU TRAVAIL

• Les 3 principaux changements récents, retenus comme marquants dans la vie professionnelle, sont:

1 • Le changement de poste

2 • Le changement de service

3 • Le changement de statut



• La préoccupation relative au niveau des salaires est un élément qui émerge significativement.

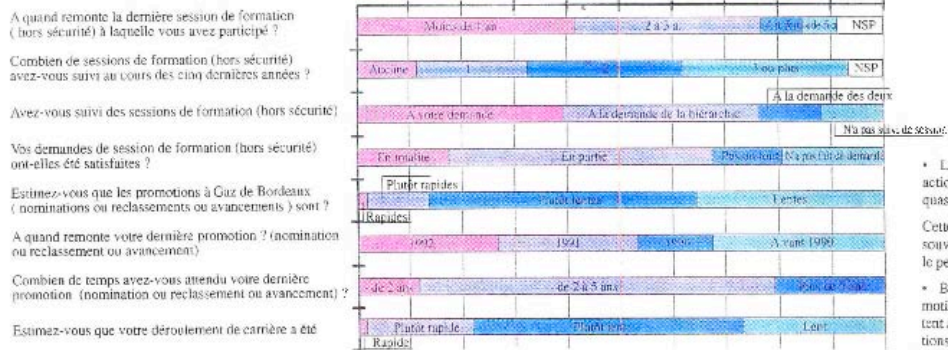
• La satisfaction exprimée en ce qui concerne les horaires explique sans doute que ceux-ci ne constituent pas une priorité.

• La formation est l'objet d'une considération particulière.

Elle a été pour une majorité d'agents une aide, non seulement dans le travail, mais encore au plan personnel.

Elle doit constituer un critère de promotion professionnelle.

7



• La participation récente à une action de formation est le fait de la quasi totalité des personnels.

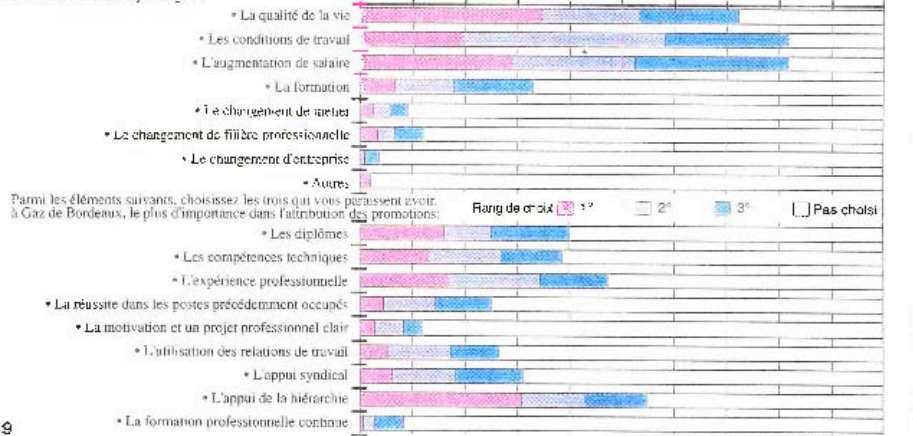
Cette participation procède le plus souvent d'un besoin exprimé par le personnel.

• Bien que, globalement, les promotions professionnelles remontent à moins de cinq ans, les évolutions de carrière sont jugées lentes; les attentes restent donc significatives à cet égard.

8



Dans votre déroulement de carrière, quels éléments avez-vous tendance à privilégier ?



• L'importance, précédemment soulignée, de l'intérêt du travail est confirmée ici par l'attention accordée à la qualité de la vie au travail et aux conditions de travail.

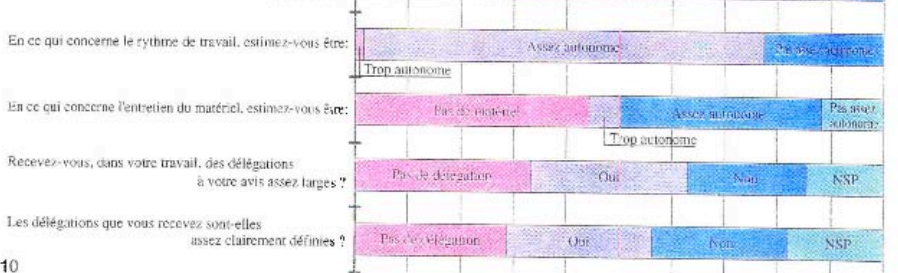
Pour autant, l'aspiration à un niveau supérieur de rémunération ne se trouve pas réduite.

• Les compétences professionnelles sont considérées, avec l'appui de la hiérarchie, comme des éléments déterminants du déroulement de carrière.

La formation professionnelle continue n'est pas citée, mais elle se retrouve dans la dimension compétence technique. 2-15-2-12

9

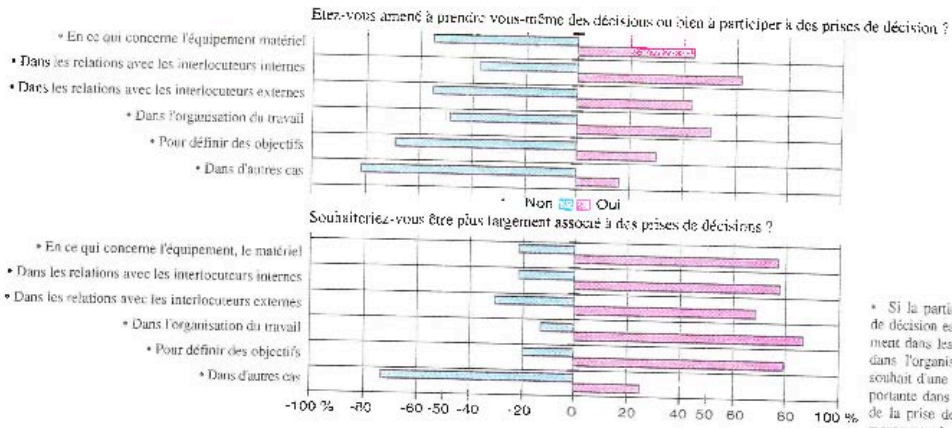
D'une façon générale, estimez-vous que vous bénéficiez d'une autonomie suffisante dans votre travail et dans son organisation ?



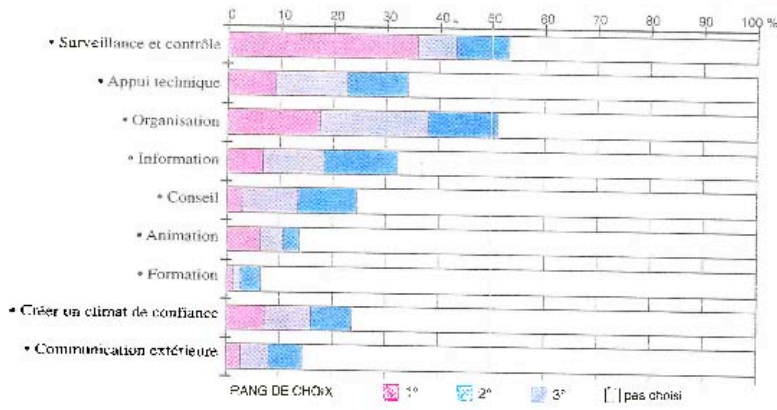
• L'autonomie dans le travail et dans son organisation est perçue comme large.

• En ce qui concerne les délégations, une proportion non négligeable des personnes concernées les souhaitent plus larges et mieux définies.

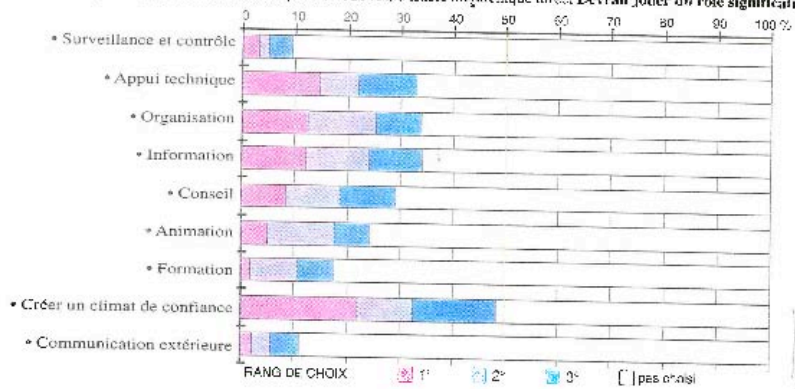
10



Indiquez, parmi les suivantes, les trois fonctions dans lesquelles votre responsable hiérarchique direct joue un rôle significatif:



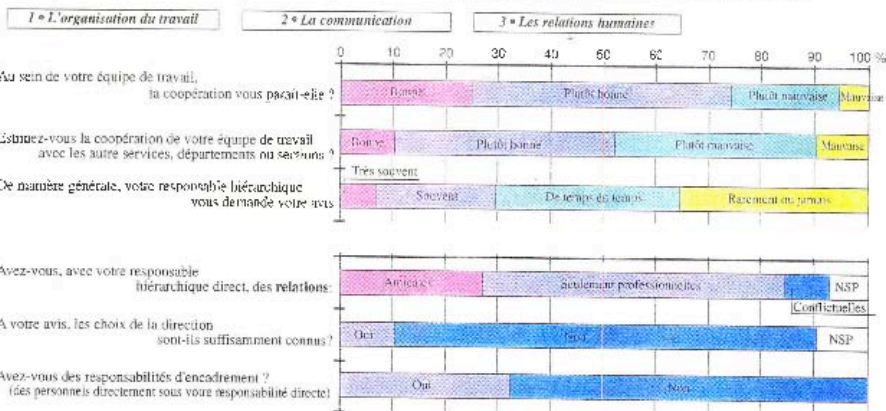
Indiquez, parmi les suivantes, les trois fonctions dans lesquelles votre responsable hiérarchique direct **Devrait jouer un rôle significatif**:



• Il est donc tout à fait cohérent que les attentes soient fortes dans le domaine des Relations Humaines, en particulier, la dimension confiance est dominante.

13

• Les types d'initiatives ou de responsabilités que les personnels souhaiteraient prendre concernant prioritairement:



• L'attention explicite, accordée aux Relations et à la Communication, se retrouve dans la réalité des relations au travail, en termes de coopération.

• Les relations hiérarchiques sont à dominante strictement professionnelle.

• La disponibilité pour une participation plus impliquée dans la vie de l'entreprise se retrouve dans une importante attente d'information concernant les orientations générales, les choix de la direction.

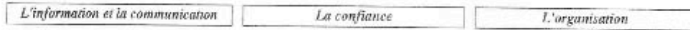
14



De façon générale, avez-vous, avec vos subordonnés **des relations**



• Les difficultés principales rencontrées dans l'équipe concernent :



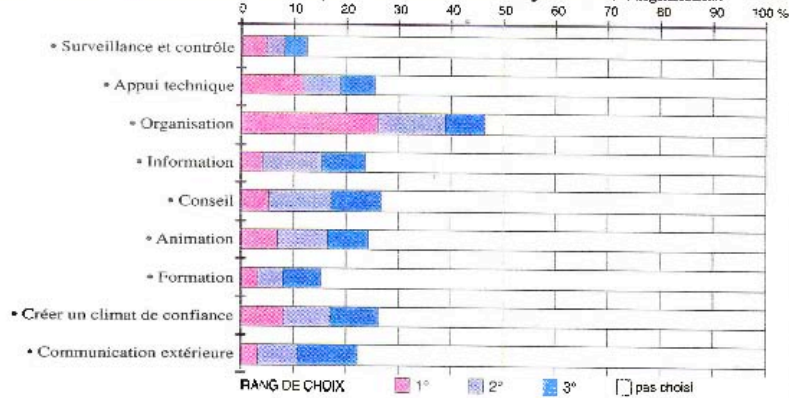
La correspondance est entière vis à vis des types d'initiatives que les personnels souhaiteraient prendre

15

• Les relations avec le responsable hiérarchique sont perçues sans discordance entre le personnel et l'encadrement : elles sont bien à dominante professionnelle.

Les cas de relations conflictuelles sont tout à fait exceptionnels.

Indiquez, parmi les suivantes, les trois fonctions dans lesquelles vous-même voudriez jouer un rôle significatif :



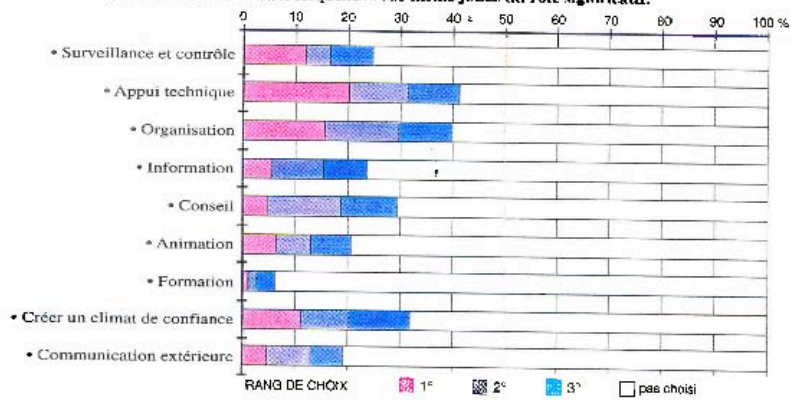
16

• L'organisation, l'appui technique et le climat de confiance sont des domaines pour lesquels est confirmé un intérêt partagé.

• Cette orientation est encore beaucoup plus apparente dans les réponses fournies par l'encadrement : Cadres et Maîtrise.

On observe que les souhaits de l'encadrement vont bien dans le sens des attentes de l'ensemble du personnel. Mais le rôle joué en ce qui concerne la Communication et les Relations Humaines est perçu comme plus important par l'encadrement que dans l'ensemble des personnels.

Indiquez, parmi les suivantes, les trois fonctions dans lesquelles vous-même jouez un rôle significatif:

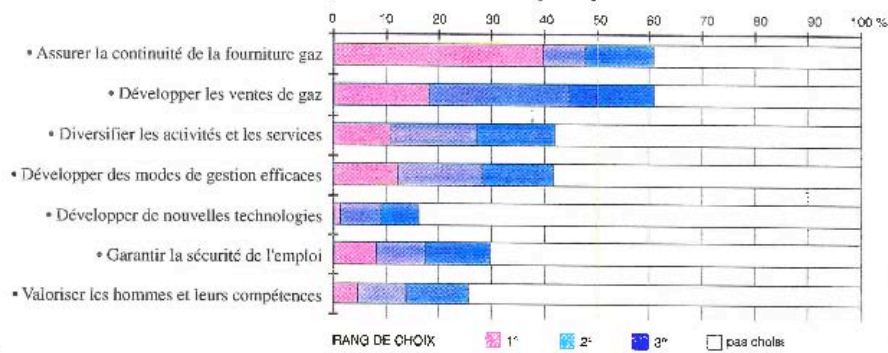


17

\* Organisation et Appui technique: deux dimensions essentielles du rôle joué, sont aussi caractéristiques du rôle souhaité.  
 Pour l'encadrement, en particulier, un intérêt explicite est porté aux dimensions spécifiques de la Communication et des Relations Humaines: Confiance, Information, Formation, Conseil...

## L'ENTREPRISE GAZ DE BORDEAUX

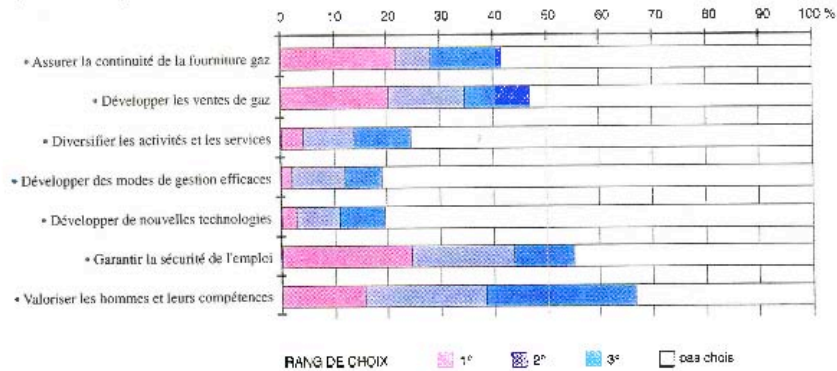
Parmi les objectifs suivants, pour Gaz de Bordeaux, quels sont, à votre avis, les trois qui sont prioritaires



18

\* La perception des objectifs de l'entreprise est claire:  
 La continuité de la fourniture Gaz constitue bien l'objectif majeur, avec le développement des ventes.  
 La diversification des activités et des services et l'efficacité de la gestion jouent un rôle déterminant.

Parmi les objectifs suivants, pour Gaz de Bordeaux, quels sont, à votre avis, les trois qui devraient être prioritaires

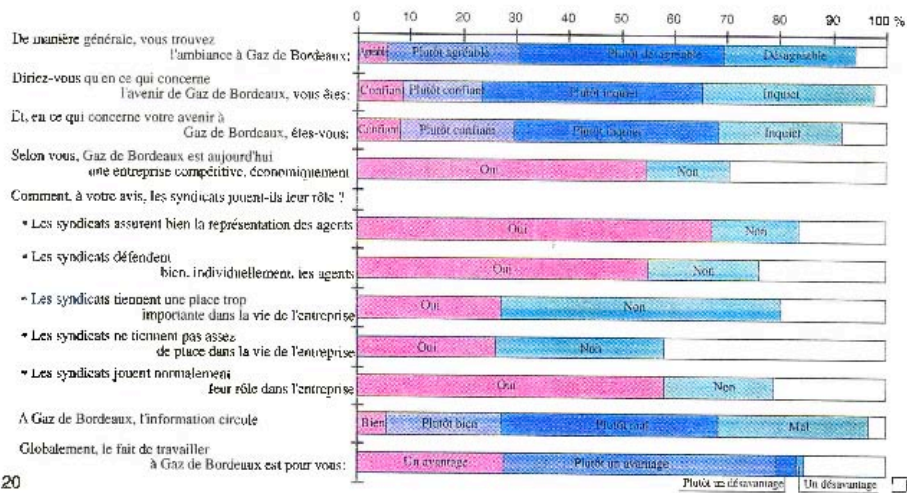


\* Les attentes rejoignent en partie les objectifs perçus.

Mais une attente vient au premier plan : celle d'une meilleure prise en compte des hommes et des compétences.

\* Une exigence est réaffirmée : celle de la sécurité de l'emploi.

18



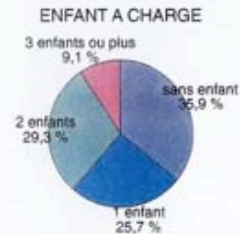
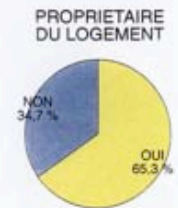
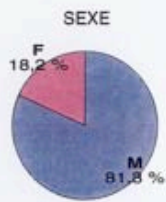
\* L'image de l'entreprise s'avère positive : Travailler à Gaz de Bordeaux est perçu comme un avantage.

\* La compétitivité économique de l'entreprise est bien reconnue; pour autant, elle ne suffit pas à créer une ambiance de travail satisfaisante et une confiance forte en l'avenir.

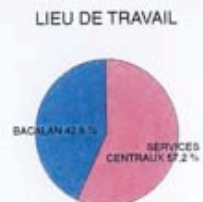
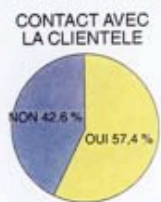
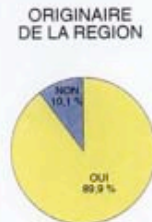
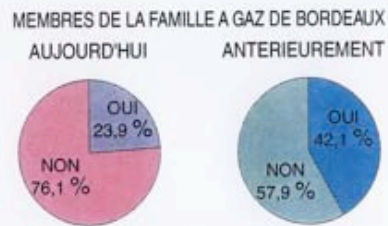
L'insuffisance d'information est, à cet égard, mise en avant.

\* Le rôle et la position des syndicats sont perçus positivement, en tant que représentant les agents et défenseurs de leur situation professionnelle.

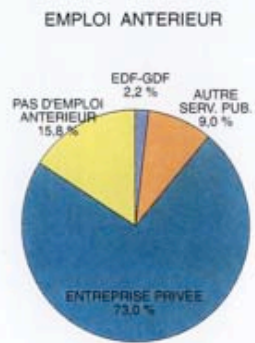
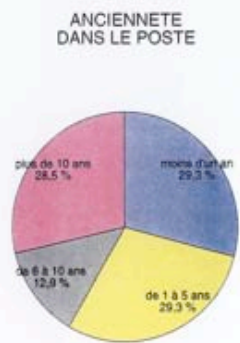
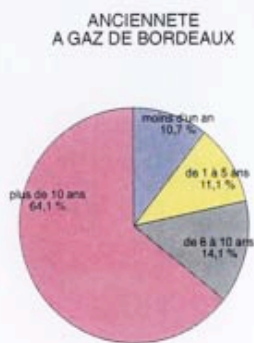
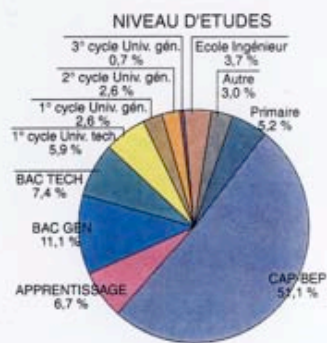
20



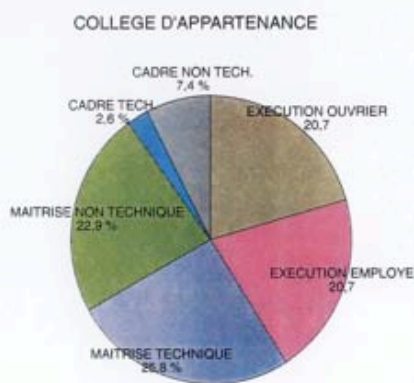
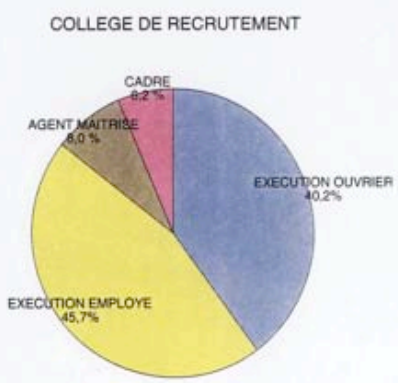
23



24



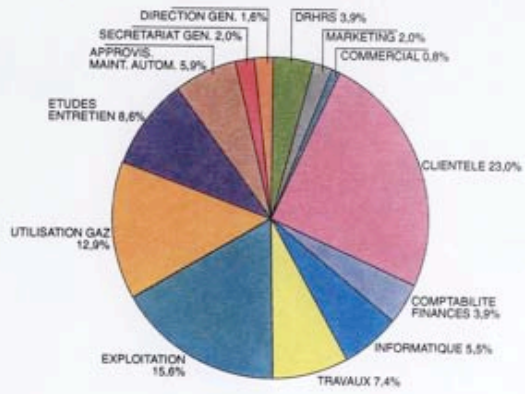
25



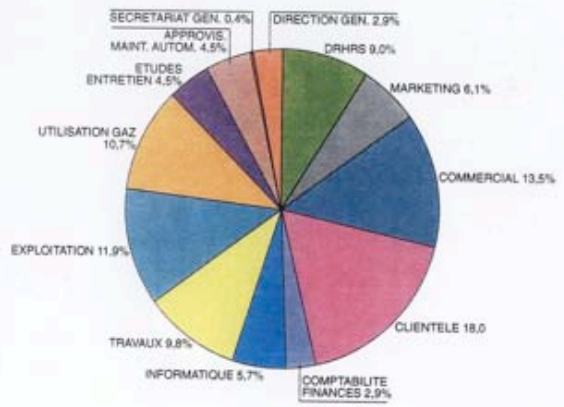
26



SERVICE D'APARTENANCE



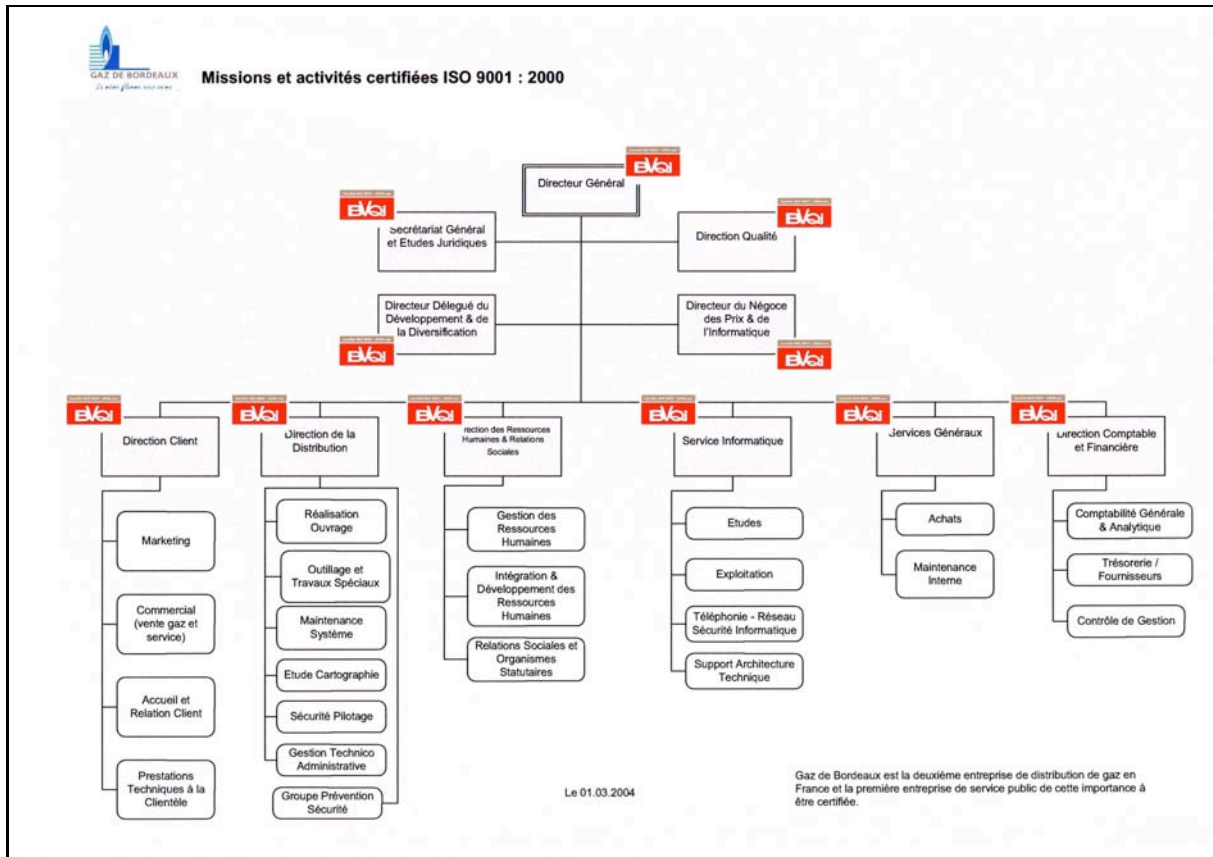
SERVICE SOUHAITE



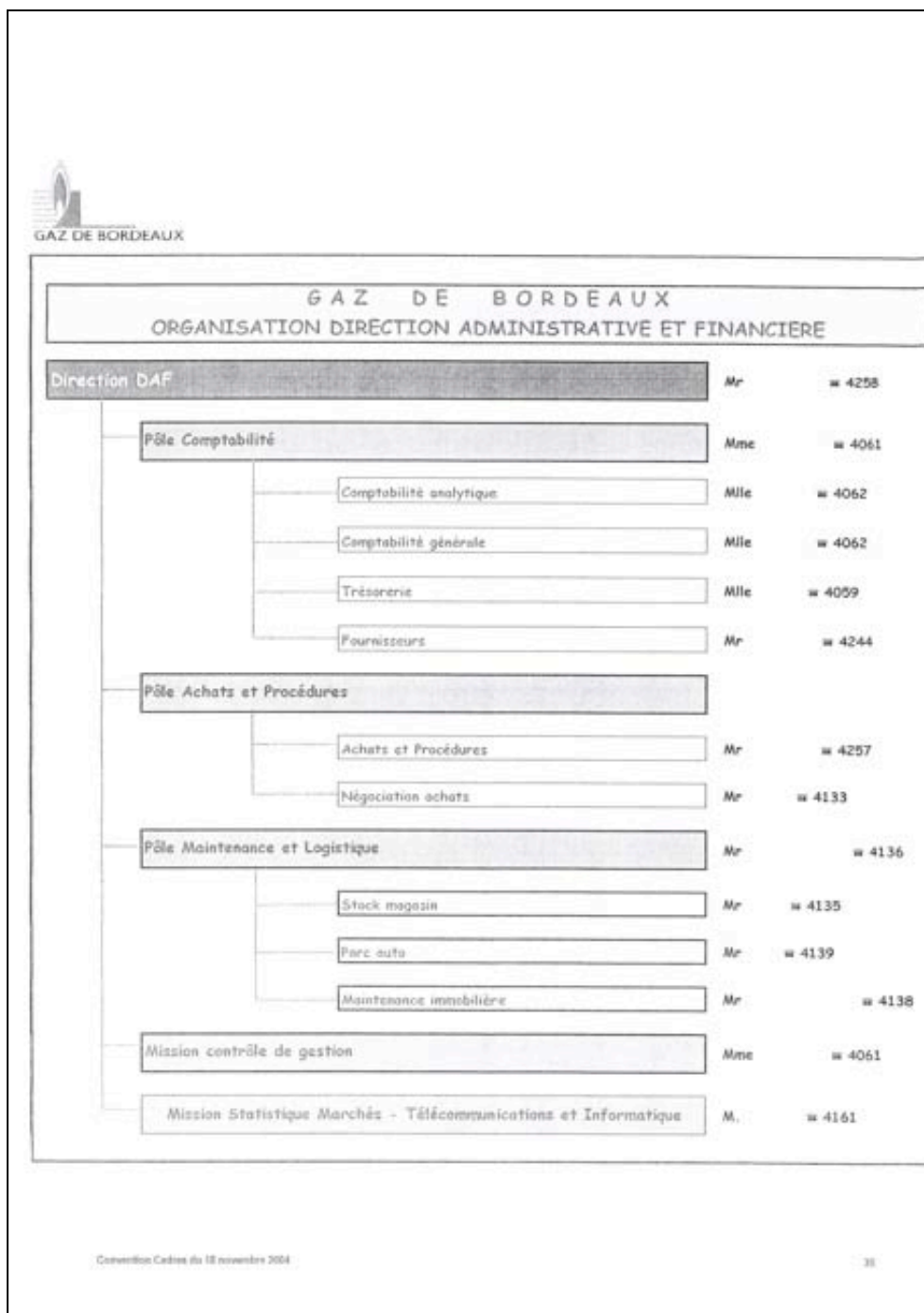
27

## Annexe VII. Les Organigrammes

### Organigramme général de Gaz de Bordeaux (version du 1<sup>er</sup> mars 2004)

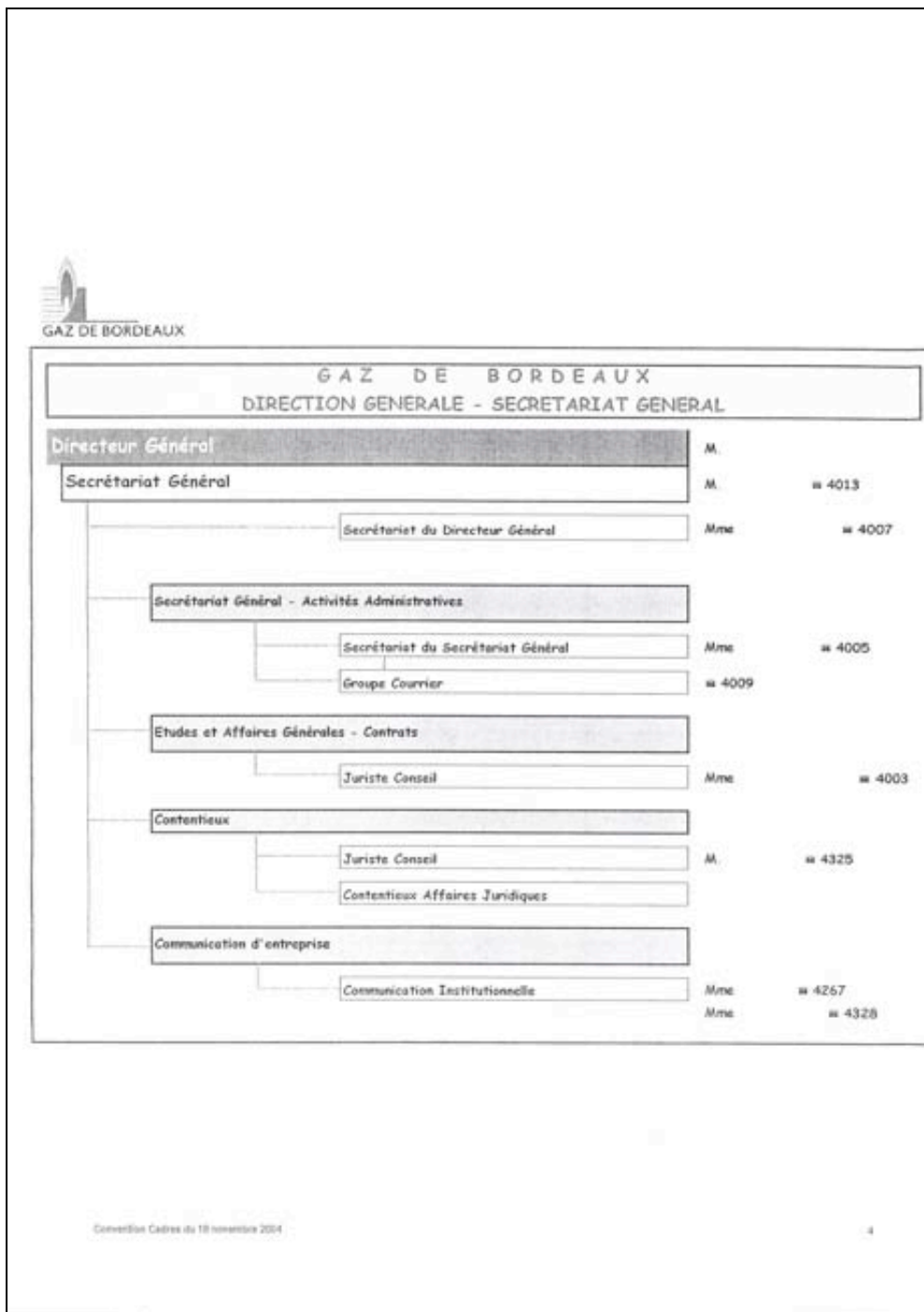


## Organigramme détaillé de la Direction administrative et financière

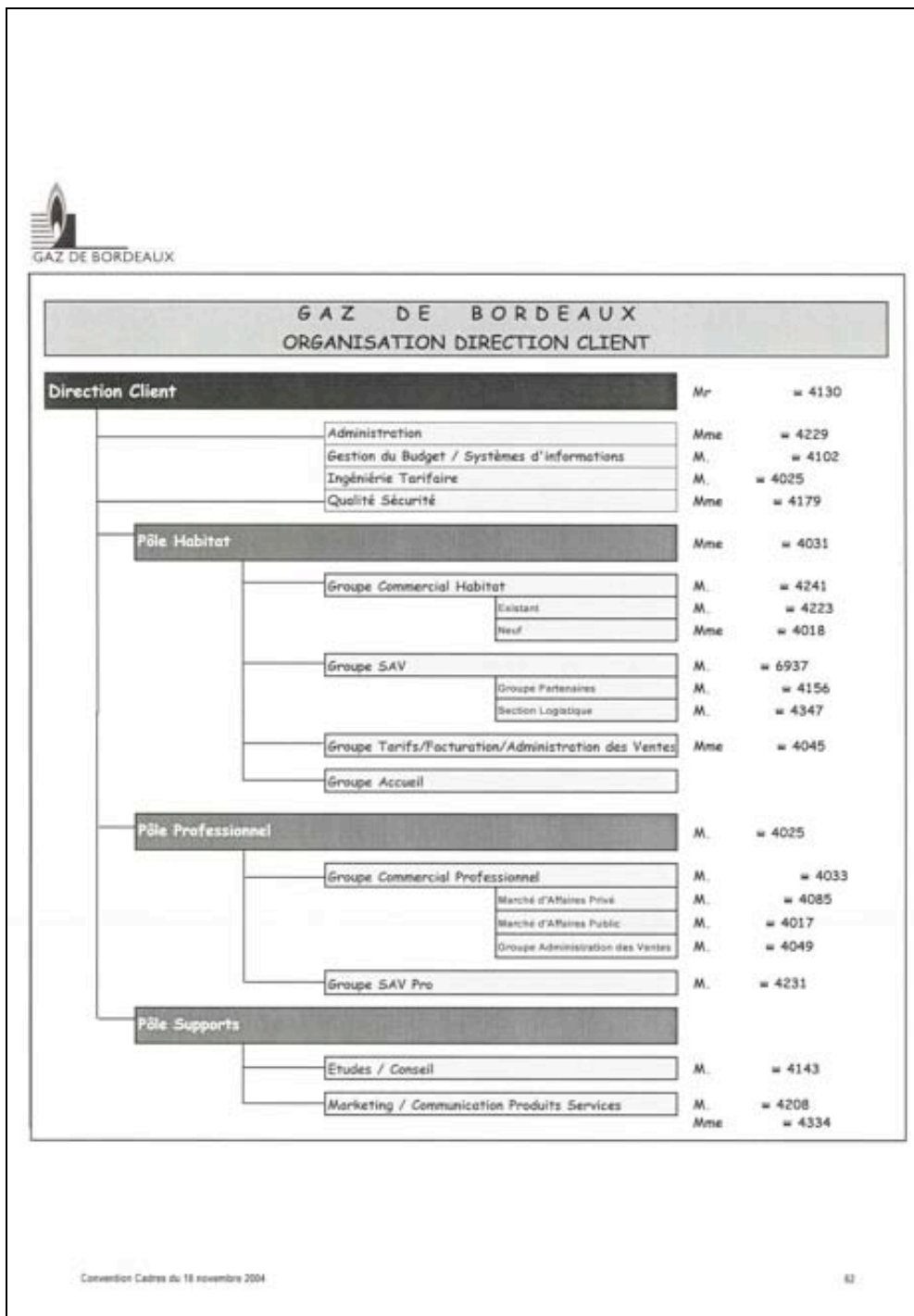




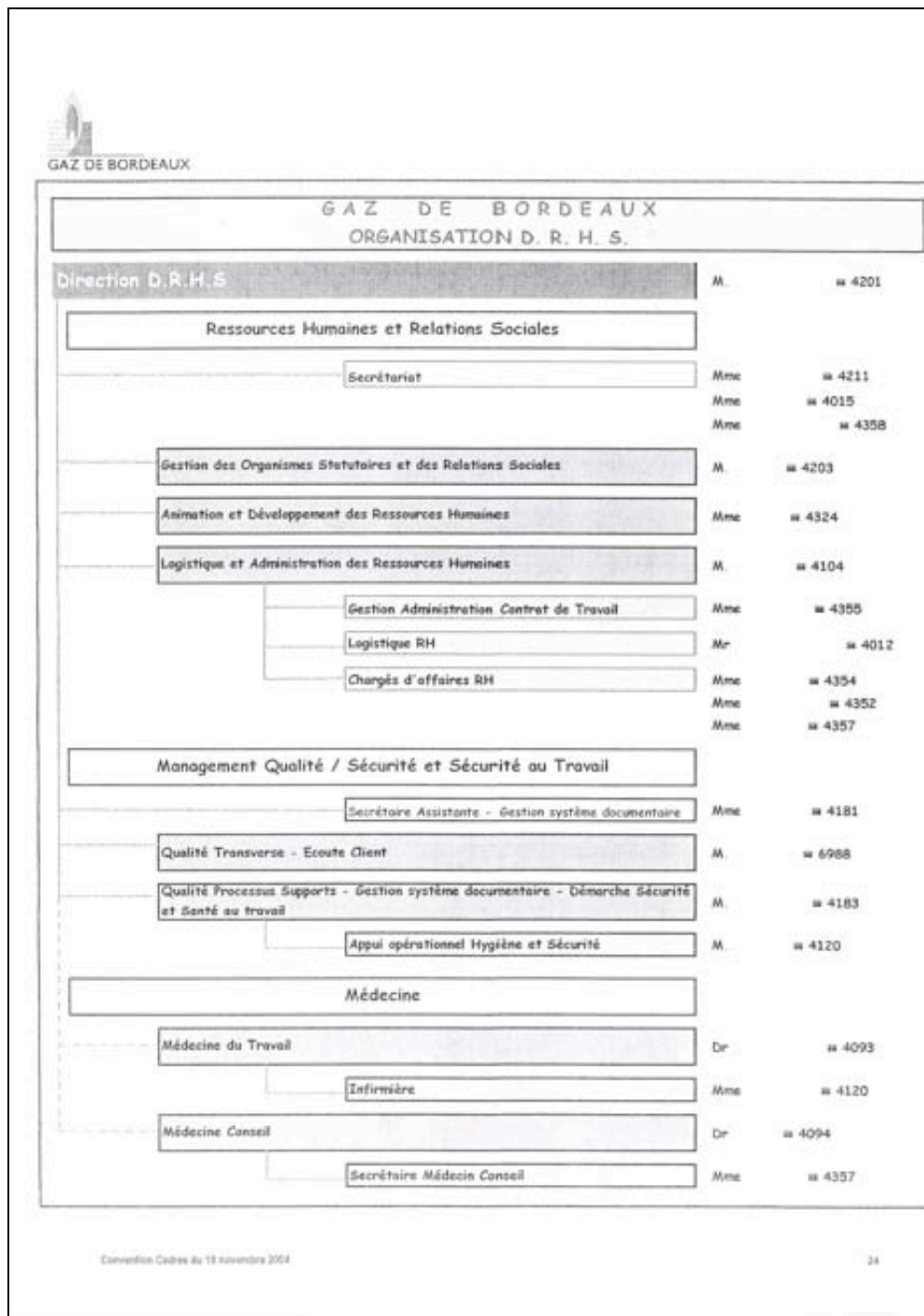
*Organigramme détaillé de la Direction générale et secrétariat général*



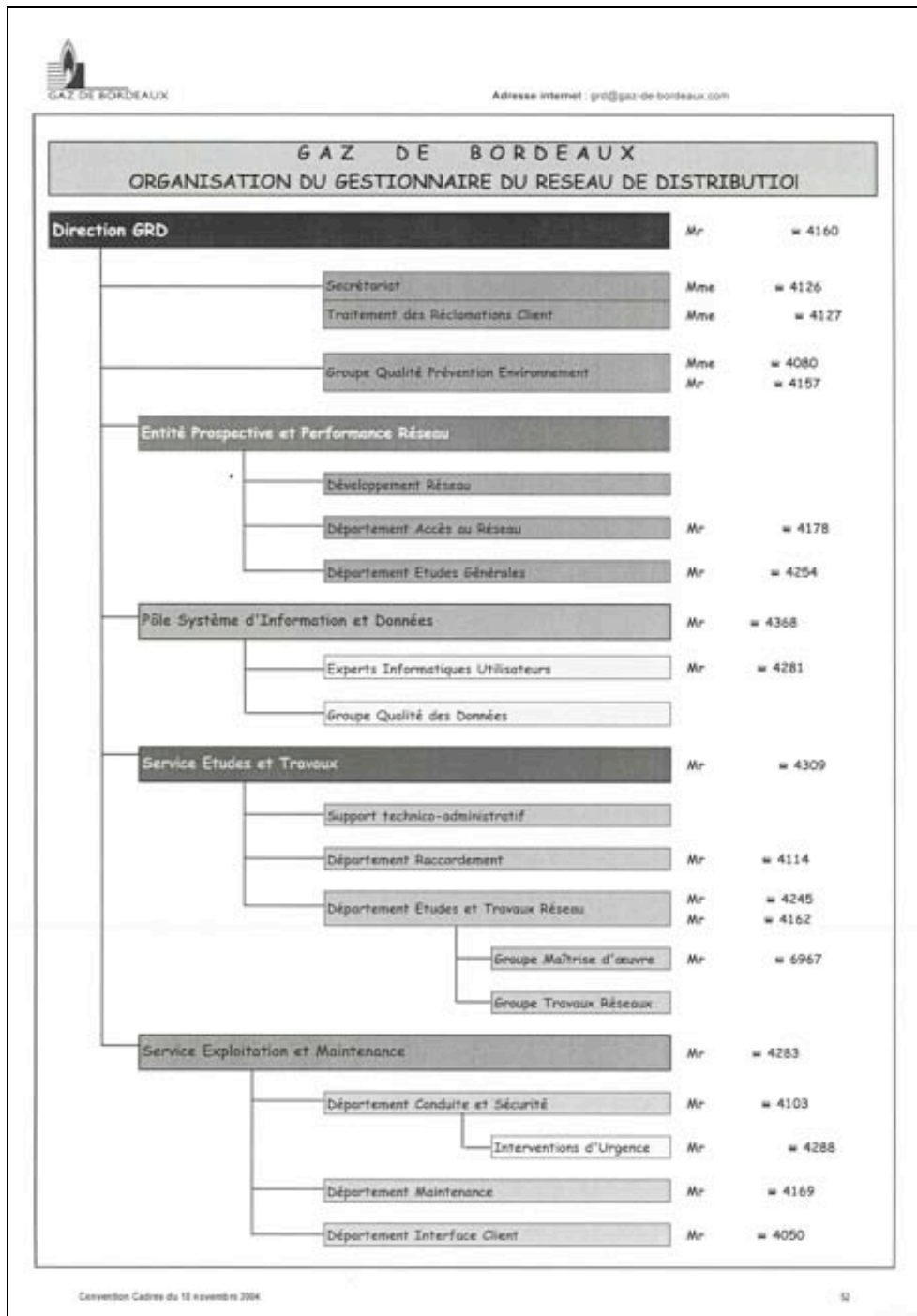
## Organigramme détaillé de la Direction client



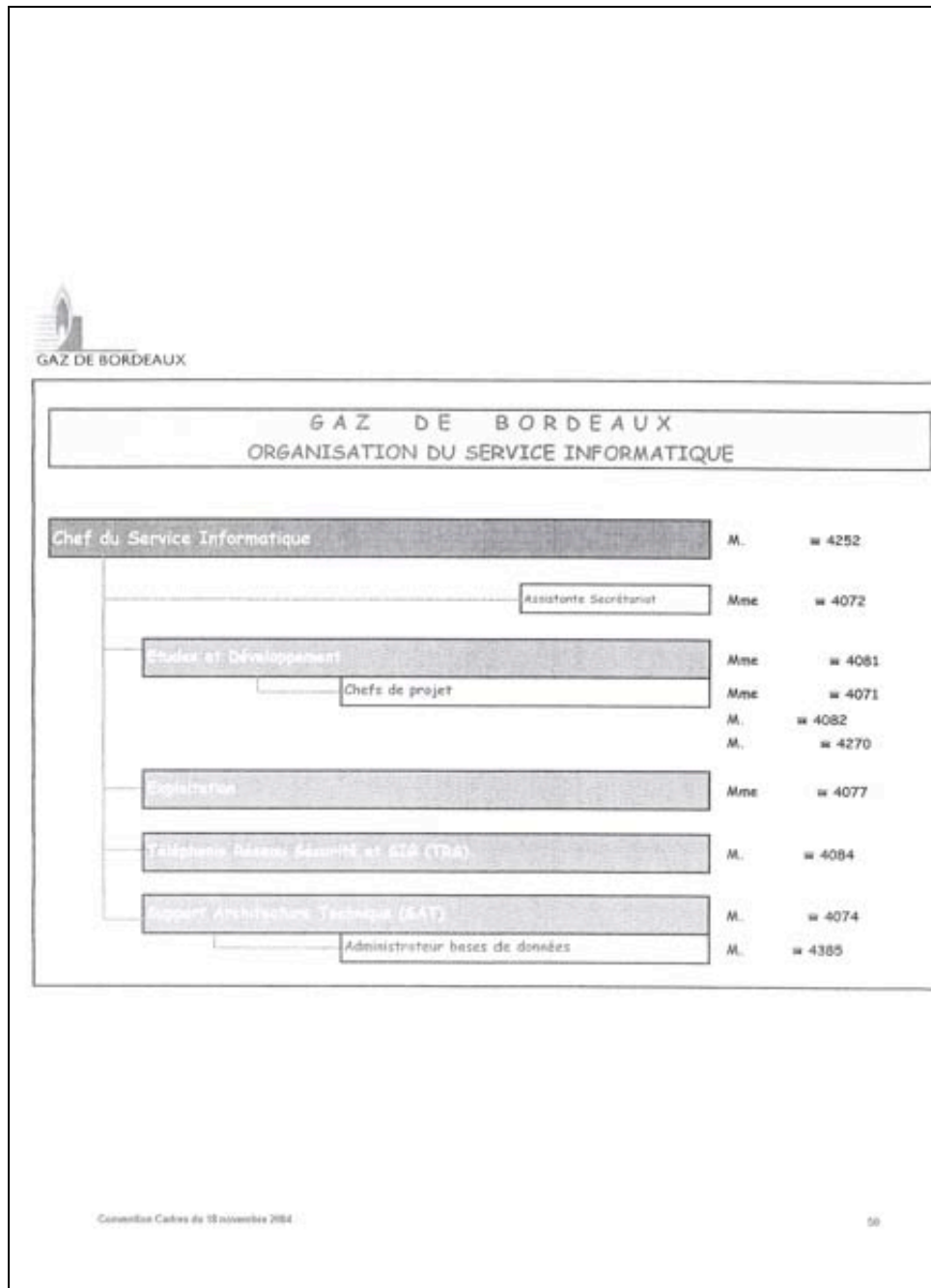
## Organigramme détaillé de la Direction des ressources humaines et des relations sociales



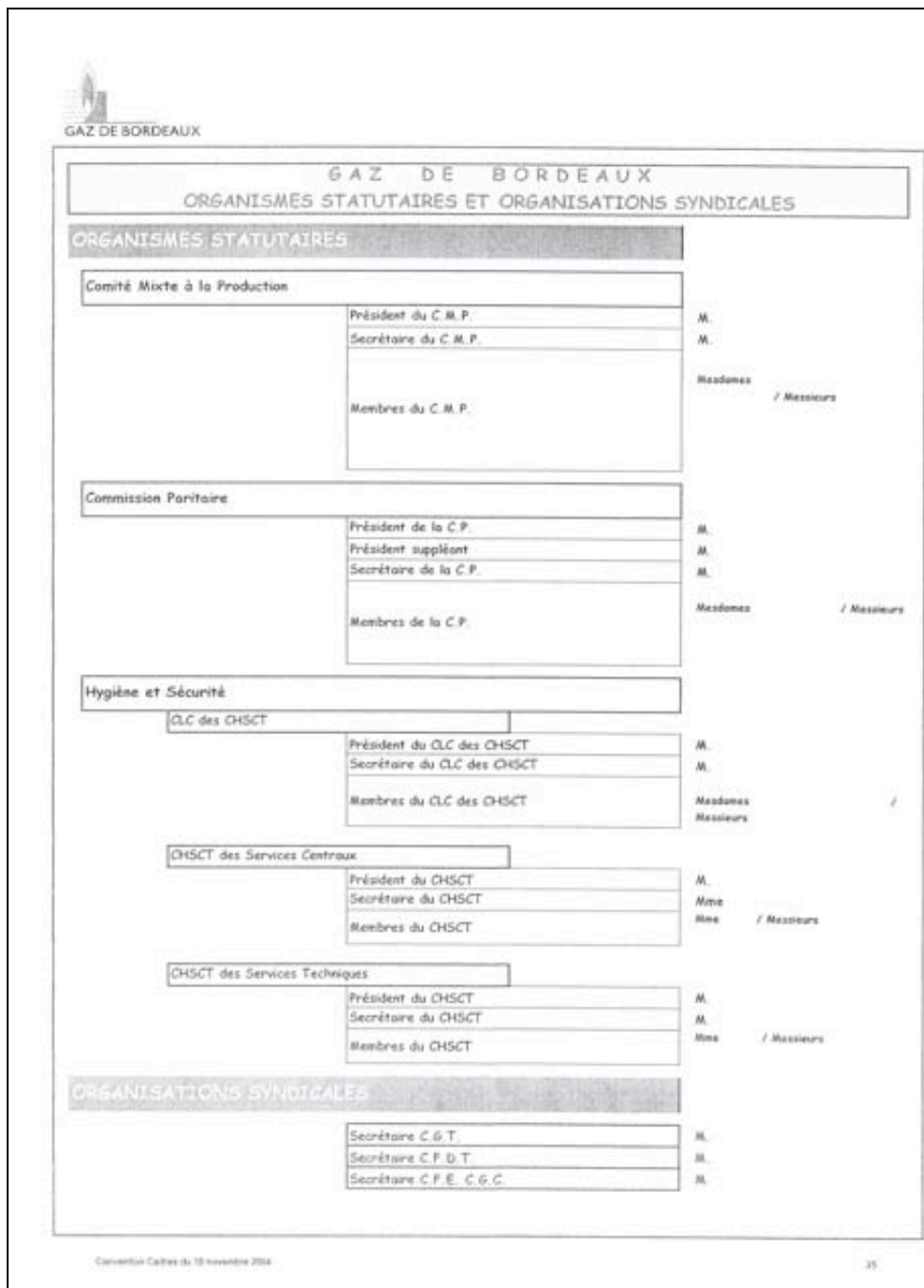
## Organigramme détaillé du Gestionnaire du réseau de distribution



## Organigramme détaillé du Service informatique



## Organigramme détaillé des Organismes statutaires



## Annexe VIII. La classification des postes, les groupes fonctionnels (GF) et les niveaux de rémunération (NR)

### Principes et évolutions

#### LES CLASSIFICATIONS : PRINCIPES ET EVOLUTIONS

Les éléments suivants précisent les règles applicables en ce qui concerne les classifications des postes et des agents à Gaz de Bordeaux (en conformité avec le Statut National des Industries Electriques et Gazères dont bénéficient les salariés statutaires de Gaz de Bordeaux).

La classification participe du principe de rémunération, qui repose sur trois éléments :

- **LE GROUPE FONCTIONNEL (GF)** : il traduit le niveau hiérarchique de l'emploi, de la fonction ou du poste occupé.

On distingue deux GF :

Le **GFO** : c'est le GF propre au poste (**O**rganisation)

Le **GFA** : c'est le GF propre à l'**A**gent

- **LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION (NR)** : à chaque groupe fonctionnel correspondent plusieurs niveaux de rémunération possibles. Sans changement de classification (GF), le niveau de rémunération (NR) évolue (dans le cadre des plages prévues dans le GF) en fonction des avancements au choix qui sont annuellement attribués (au 1<sup>er</sup> janvier), selon un contingent fixé pour chaque collège généralement dans le cadre d'un accord résultant d'une négociation. Ces avancements se font par décision du Directeur Général, après proposition des directeurs ou chefs de service.

- **L'ECHELON D'ANCIENNETÉ** : il est fonction de votre ancienneté de service dans les Industries électriques et gazères (I.E.G.). Il évolue mécaniquement sur 10 échelons au gré du temps passé dans les I.E.G., augmentant votre coefficient hiérarchique à chaque changement de palier. Afin de les encourager dans leur début de carrière professionnelle, les nouveaux embauchés sont rémunérés directement à l'échelon 4 durant une période de 6 années après leur embauche. Au bout de ces 6 ans, ils passent à l'échelon 5.

Si la rémunération commence à l'échelon 4, administrativement l'embauche se fait à l'échelon 1 ; l'échelon 2 est atteint au bout d'1 an ; l'échelon 3 au bout de 2 ans ; le 4 au bout de 4 ans ; le 5 au bout de 6 ans ; le 6 au bout de 9 ans et demi ; le 7 au bout de 13 ans ; le 8 au bout de 17 ans ; le 9 au bout de 21 ans et le 10 au bout de 25 ans. Les mois de service militaire sont pris à compte et viennent s'ajouter aux durées de service dans l'entreprise, réduisant d'autant le temps nécessaire pour franchir ces échelons.

*Exemple :*

*Si M. Pierre Gazier a été embauché le 1<sup>er</sup> juillet 2001, il est payé directement à l'échelon d'ancienneté 4. Mais pour passer à l'échelon 5, il lui faudra 6 années. Toutefois, comme il a effectué 10 mois de service militaire (pris en compte), il atteindra l'échelon 5 le 1<sup>er</sup> septembre 2006 et non le 1<sup>er</sup> juillet 2007.*



**> CE QUI A CHANGÉ AVEC LE NOUVEL ACCORD SALARIAL DE FÉVRIER 2006 :**

L'accord de branche entré en vigueur en février 2006 (et qui concerne les avancements au 1<sup>er</sup> janvier 2006) a eu plusieurs conséquences sur le fonctionnement de ce système :

- 1<sup>o</sup>) La grille des NR qui comprenait 35 NR, du NR 01 au NR 35 est démultipliée.
- Un NR intermédiaire est intercalé entre chaque NR ancien :  
la grille commence donc au NR 20 (ancien NR 2), pour passer au NR 25, NR 30 (ancien NR 3), NR 35, NR 40 (ancien NR 4), NR 45, NR 50 (ancien NR 5), NR 55, et ainsi de suite jusqu'aux NR 350 (ancien NR 35), NR 355 et NR 360.
- Lors de l'examen annuel des avancements au choix, ceux-ci peuvent se faire par attribution d'1, 2, 3 ou 4 NR. [art. 5.2.1.]

La transposition des classements (NR) a été effectuée. Elle apparaît sur la feuille de paie dès maintenant. Ainsi, un salarié qui était jusqu'à l'accord de 2006 en NR 7 est maintenant en NR 70. S'il a obtenu un avancement d'un NR au 1<sup>er</sup> janvier 2006, il est maintenant classé en NR 75 : s'il a obtenu un avancement de 2 NR, il est maintenant classé en NR 80. Cette transposition est neutre en termes de rémunération, sauf pour les NR inférieurs au NR 70 qui ont été revalorisés.

- 2<sup>o</sup>) Pour chaque GF le NR minimum reste le même.
- Mais avant l'accord de février 2006, chaque GF avait un NR maximum qui lui était propre. Depuis tous les GF d'un même collège ont le même NR maximum.

Ainsi :

- pour tous les GF du collège Exécution, le NR maximum est le 160,
- Pour tous les GF du collège Maîtrise, le NR maximum est le 240.
- Pour tous les GF du collège Cadre, le NR maximum est le 360.

[Cf. grille jointe]

- 3<sup>o</sup>) Lorsqu'un salarié est reclassé, c'est-à-dire qu'il change de GF, il bénéficie en conséquence d'un avancement de 2 NR (voire plus si, malgré cet avancement double, le NR atteint par l'agent n'est pas le NR minimum du nouveau GF). [art. 4]

Exemple :

*Mme Louise Gazière est sur un poste classé en GFO 07-08 ; son classement personnel est GFA 07, NR 65.*

*Sa candidature sur un poste ayant été retenue en commission paritaire, elle occupe un nouveau poste en GFO 08-09-10.*

*En conséquence dès son affectation, elle sera reclassée en GFA 08. Ce reclassement entraîne donc un avancement de 2 NR, soit le NR 75. Toutefois, comme le NR minimum du GF 08 est le NR 80, elle sera donc reclassée après affectation en GFO 08-09-10, GFA 08, NR 80. Elle aura donc gagné 3 NR.*



NR	EXECUTION				MAITRISE				CADRES				
20													
25													
30	G												
35	F												
40	2												
45		G											
50		F											
55			G										
60		3											
65			F										
70				G									
75				F									
80					G								
85					F								
90						G							
95						F							
100							G						
105							F						
110								G					
115								F					
120									G				
125									F				
130										G			
135										F			
140											G		
145											F		
150												G	
155												F	
160													G
165													F
170													
175													
180													
185													
190													
195													
200													
205													
210													
215													
220													
225													
230													
235													
240													
245													
250													
255													
260													
265													
270													
275													
280													
285													
290													
295													
300													
305													
310													
315													
320													
325													
330													
335													
340													
345													
350													
355													
360													

Nouvelle grille issue de l'accord national de février 2006

**> LES PRINCIPES GENERAUX DE CLASSIFICATION DES POSTES ET DES SALARIES :**

**- La classification personnelle de l'Agent (GFA) :**

A l'embauche, l'agent se voit attribuer un GFA qui est lié :

- au classement du poste sur lequel il est affecté (GFO qui peut être constitué d'un ou plusieurs GF)
- à sa formation
- à son éventuelle expérience

Ce GFA évoluera ensuite en fonction de la carrière de l'agent, sur son poste d'origine puis sur les postes qu'il occupera par mobilité (dans l'entreprise ou dans les I.E.G.).

**- La classification du Poste (GFO) :**

Dans le cadre des organisations validées en C.M.P. ou S./C.M.P., chaque poste est classé en fonction des missions et responsabilités qui en découlent.

Les postes peuvent être classés sur une ou plusieurs plages de GF continues, l'ensemble étant désigné sous le terme de GFO.

Lorsque le GFO est composé de plusieurs GF (2 ou 3 à Gaz de Bordeaux), il existe un GF dit « souligné ».

Le « GF souligné » est celui qu'obtiendra l'agent après une période de probation et d'appropriation de son poste. La hiérarchie appréciera la durée nécessaire de cette période, laquelle doit être raisonnable (12 à 18 mois) car elle correspond au temps nécessaire pour que l'agent soit considéré comme en capacité d'exercer pleinement sa nouvelle mission.

Lorsqu'un GF précède le « GF souligné », il sera attribué automatiquement à l'agent dès son affectation sur le poste, s'il bénéficie d'un classement inférieur. S'il bénéficie d'un classement équivalent ou supérieur, la nomination est sans conséquence sur son classement personnel.

Lorsqu'un GF suit le « GF souligné », ce GF ne pourra être attribué qu'après une période où la hiérarchie le vaudra comme la reconnaissance d'une technicité personnelle confirmée par la durée ou comme la capacité de l'agent à enrichir par son travail et son initiative les missions du poste qui lui a été confié. Il s'agit alors d'un reclassement à titre personnel.

Le GFA, propre à l'agent, constitue un curseur de la carrière de l'agent par rapport à son poste. Il ne peut évoluer en dehors du ou des GF du GFO.

**- Les reclassements :**

Ils sont examinés dans deux circonstances :

- en conséquence d'un changement de poste pour adéquation du GF de l'agent (GFA) au nouveau GFO, pour les reclassements après mutation.
- A l'occasion des mesures salariales du 1<sup>er</sup> janvier, pour les reclassements à titre personnel.\*

**Exemple :**

*M. Paul Gazier, dont le classement personnel est GFA 07 NR 90 a été affecté, après nomination sur un poste de Technicien Supérieur. Son nouveau poste est classé (GFO sur trois GF, en l'occurrence les GF 07-08-09).*

*Dès l'affectation, le curseur (GFA) se situe sur le premier GF du GFO, soit le GF 07. Comme M. Paul Gazier est déjà classé en GFA 07, cela n'entraîne pas de changement de son classement personnel. Si M. Gazier avait été en GFA 06, il aurait immédiatement été reclassé en GFA 07.*

07	08	09
----	----	----



Après douze mois sur son nouveau poste, M. Paul Gazier est considéré comme ayant pris la mesure de sa fonction et de ses missions. Il est donc reclassé sur le « GF souligné » :

07	<u>08</u>	09
----	-----------	----



Ainsi, son classement personnel devient GFA 08, NR 100.

Quelques années plus tard, M. Paul Gazier, qui a fait la démonstration de sa technicité et de son implication, est reclassé en GFA 09 à titre personnel, sur proposition de sa hiérarchie, sur le dernier GF du GFO :

07	08	<u>09</u>
----	----	-----------



**> LA MOBILITE, POSSIBILITE DE FAIRE EVOLUER SON CLASSEMENT PERSONNEL :**

La promotion d'un groupe fonctionnel à un autre groupe fonctionnel (GF) de rang plus élevé ne peut intervenir que dans deux circonstances :

- soit dans le cadre de l'évolution sur les GF du GFO d'un poste, dans les conditions décrites précédemment ;
- soit dans le cadre d'un changement de poste.

Les changements de poste sont rendus possibles par les postes vacants qui sont proposés à la candidature des agents, avant d'être pourvus par décision de direction après passage en commission paritaire.

**\* DANS L'ENTREPRISE :** Vous êtes informé des postes vacants à pourvoir à Gaz de Bordeaux, par voie d'affichage interne ou par intranet, au fur et à mesure des besoins de l'entreprise (départs à la retraite, mobilité interne ou externe, etc.)

**\* DANS LES I.E.G. :** Conformément aux accords de coopération passés entre Gaz de Bordeaux et EDF/GDF, ainsi que vers les autres Entreprises Non Nationalisées de la branche, votre mobilité est possible.

**⇒ POUR ETRE CANDIDAT(E) A UN POSTE VACANT :**

La demande doit être adressée :

- Au service Ressources Humaines pour une candidature interne.
- A l'établissement concerné pour une candidature dans les IEG

Après les entretiens entre la hiérarchie du service recruteur et les candidats, puis avis des organismes statutaires, le directeur général (pour les postes internes) ou le chef d'unité (ailleurs dans les IEG) prend la décision de nomination et en informe le bénéficiaire.

# Grilles salariales (au 1<sup>er</sup> février 2005)

Direction des Ressources Humaines  
et des Relations Sociales

24/03/2005 11:20

réf. gm \ pour \ barème \ 01-2001.xls

## REMUNERATIONS MENSUELLES

Salaires National de Base **430,53**  
Majoration Résidentielle 24,50%  
Horaire Mensuel 151,67

**EURO**

(\*) les agents à l'échelon 1, 2 et 3 sont rémunérés à l'échelon 4

Barème de salaire au : **1er Février 2005**  
Horaire Hebdomadaire : **35,00**

ECH N.R.	01 (*) 0%	02 (*) 6%	03 (*) 7%	04 9%	05 12%	06 15%	07 18%	08 22%	09 26%	10 30%
01	1 077,38 7,10 201,000%	1 142,02 7,53 213,060%	1 152,80 7,60 213,070%	1 174,34 7,74 219,000%	1 206,67 7,96 225,120%	1 238,99 8,17 231,110%	1 271,31 8,38 237,180%	1 314,40 8,67 243,230%	1 357,56 8,93 249,360%	1 400,59 9,23 255,500%
02	1 127,76 7,44 216,400%	1 195,43 7,88 223,024%	1 206,71 7,96 223,128%	1 229,26 8,11 229,336%	1 263,10 8,33 235,648%	1 296,93 8,55 241,960%	1 330,76 8,77 248,272%	1 375,87 9,07 254,688%	1 420,98 9,37 261,000%	1 466,09 9,67 267,320%
03	1 174,40 7,74 219,100%	1 244,86 8,21 223,240%	1 256,61 8,29 224,07%	1 280,89 8,44 228,81%	1 315,33 8,67 235,92%	1 350,56 8,90 241,96%	1 385,79 9,14 248,11%	1 482,79 9,78 276,636%	1 479,74 9,76 276,060%	1 526,72 10,07 284,836%
04	1 222,10 8,06 228,000%	1 295,43 8,54 241,680%	1 307,65 8,62 241,960%	1 332,89 8,78 248,320%	1 368,75 9,02 255,360%	1 405,42 9,27 261,300%	1 442,08 9,51 269,840%	1 490,96 9,83 278,160%	1 539,85 10,13 287,280%	1 588,73 10,48 296,400%
05	1 271,95 8,29 237,000%	1 348,27 8,80 251,518%	1 360,99 8,97 251,91%	1 386,43 9,14 258,61%	1 424,59 9,39 265,750%	1 462,74 9,64 272,89%	1 500,90 9,90 280,014%	1 551,78 10,23 289,506%	1 602,66 10,57 298,998%	1 653,54 10,90 308,490%
06	1 322,87 8,72 246,800%	1 402,24 9,25 261,608%	1 415,47 9,33 264,078%	1 441,93 9,51 269,012%	1 481,62 9,77 276,416%	1 521,30 10,03 283,820%	1 560,99 10,29 291,224%	1 613,90 10,64 301,996%	1 666,82 10,99 310,968%	1 719,73 11,34 320,940%
07	1 379,69 9,10 257,400%	1 462,47 9,64 272,844%	1 476,27 9,73 273,418%	1 503,86 9,92 280,560%	1 545,25 10,19 288,288%	1 586,64 10,46 296,016%	1 628,03 10,73 303,742%	1 683,22 11,10 314,028%	1 738,41 11,46 324,324%	1 793,60 11,83 334,620%
08	1 438,11 9,48 268,300%	1 524,40 10,05 284,398%	1 538,78 10,15 287,04%	1 567,54 10,34 292,447%	1 610,69 10,62 300,496%	1 653,83 10,90 308,545%	1 696,98 11,19 316,594%	1 754,50 11,57 327,328%	1 812,02 11,95 338,038%	1 869,55 12,33 348,780%
09	1 504,58 9,92 280,700%	1 594,85 10,52 297,542%	1 609,90 10,61 300,349%	1 639,99 10,81 305,96%	1 685,13 11,11 314,384%	1 730,27 11,41 322,807%	1 775,40 11,71 331,220%	1 835,59 12,10 342,454%	1 895,77 12,50 353,082%	1 955,95 12,90 364,910%
10	1 572,12 10,37 291,300%	1 666,44 10,99 310,898%	1 682,17 11,09 313,81%	1 713,61 11,30 319,07%	1 760,77 11,61 328,496%	1 807,93 11,92 337,29%	1 855,10 12,23 346,094%	1 917,98 12,65 357,828%	1 980,87 13,06 369,558%	2 043,75 13,48 381,290%
11	1 646,09 10,85 307,300%	1 744,85 11,50 323,526%	1 761,31 11,61 328,587%	1 794,23 11,83 334,739%	1 843,62 12,16 343,932%	1 893,00 12,48 353,18%	1 942,38 12,81 362,379%	2 008,23 13,24 374,602%	2 074,07 13,68 386,946%	2 139,91 14,11 399,210%
12	1 728,63 11,40 322,300%	1 832,35 12,08 341,830%	1 849,64 12,20 343,07%	1 884,21 12,42 351,52%	1 936,87 12,77 361,200%	1 987,93 13,11 370,87%	2 039,79 13,45 380,55%	2 108,93 13,91 393,418%	2 178,08 14,36 408,310%	2 247,22 14,82 419,210%
13	1 814,93 11,97 338,000%	1 923,83 12,68 358,916%	1 941,97 12,80 362,302%	1 978,27 13,04 369,074%	2 032,72 13,40 379,212%	2 087,17 13,76 389,360%	2 141,62 14,12 399,548%	2 214,31 14,60 413,092%	2 286,81 15,08 429,636%	2 359,41 15,56 440,180%

<b>Barème de salaire au :</b>	<b>1er Février 2005</b>
<i>Mois Hebdomadaire :</i>	<i>33,00</i>

ECH N.R.	01 (*) 0%	02 (*) 6%	03 (*) 7%	04 9%	05 12%	06 15%	07 18%	08 22%	09 26%	10 30%
14	1 906,05 12,57 111,00%	2 020,41 13,32 116,910%	2 039,47 13,45 110,492%	2 077,60 13,70 117,604%	2 134,78 14,08 122,272%	2 191,96 14,45 128,940%	2 249,14 14,83 135,608%	2 325,38 15,33 143,832%	2 401,62 15,83 152,550%	2 477,87 16,34 161,268%
15	2 001,46 13,20 113,400%	2 121,55 13,99 119,801%	2 141,56 14,12 120,108%	2 181,59 14,38 123,000%	2 241,64 14,78 128,209%	2 301,68 15,18 133,410%	2 361,72 15,57 138,612%	2 441,78 16,10 145,500%	2 521,84 16,63 152,988%	2 601,90 17,16 160,470%
16	2 100,62 13,85 119,200%	2 226,66 14,68 125,414%	2 247,67 14,82 125,721%	2 289,68 15,10 127,670%	2 352,70 15,51 133,879%	2 415,72 15,92 139,687%	2 478,73 16,34 145,492%	2 562,76 16,90 152,100%	2 646,78 17,45 158,908%	2 730,81 18,01 166,420%
17	2 204,07 14,53 121,200%	2 336,32 15,40 127,825%	2 358,36 15,55 128,132%	2 402,44 15,84 130,080%	2 468,56 16,28 135,289%	2 534,68 16,71 140,490%	2 600,81 17,15 145,692%	2 688,97 17,73 152,100%	2 777,13 18,31 158,608%	2 865,29 18,89 165,620%
18	2 314,49 15,26 123,200%	2 453,36 16,18 129,708%	2 476,50 16,33 130,015%	2 522,79 16,63 131,962%	2 592,23 17,09 137,170%	2 661,66 17,55 142,370%	2 731,10 18,01 147,574%	2 823,68 18,62 154,080%	2 916,26 19,23 160,788%	3 008,84 19,84 167,500%
19	2 429,73 16,02 125,200%	2 575,52 16,98 131,698%	2 599,81 17,14 131,995%	2 648,41 17,46 133,940%	2 721,30 17,94 139,149%	2 794,19 18,42 144,350%	2 867,08 18,90 149,552%	2 964,27 19,54 156,060%	3 061,46 20,19 162,768%	3 158,65 20,83 169,980%
20	2 550,87 16,82 127,200%	2 703,92 17,83 133,414%	2 729,43 18,00 133,721%	2 780,45 18,33 135,660%	2 856,98 18,84 140,869%	2 933,50 19,34 146,070%	3 010,03 19,85 151,272%	3 112,06 20,52 157,980%	3 214,10 21,19 164,688%	3 316,13 21,86 172,100%
21	2 678,98 17,66 129,200%	2 839,72 18,72 135,918%	2 866,51 18,90 136,225%	2 920,09 19,25 138,170%	3 000,45 19,78 143,379%	3 080,82 20,31 148,580%	3 161,19 20,84 153,782%	3 268,35 21,55 160,490%	3 375,51 22,26 167,408%	3 482,67 22,96 174,030%
22	2 812,44 18,54 131,200%	2 981,19 19,66 137,825%	3 009,31 19,84 138,132%	3 065,56 20,21 140,080%	3 149,94 20,77 145,289%	3 234,31 21,33 150,490%	3 318,68 21,88 155,692%	3 431,18 22,62 162,600%	3 543,68 23,36 169,708%	3 656,18 24,11 176,720%
23	2 953,41 19,47 133,200%	3 130,62 20,64 144,098%	3 160,15 20,84 144,395%	3 219,22 21,23 146,340%	3 307,82 21,81 151,549%	3 396,43 22,39 156,750%	3 485,03 22,98 161,952%	3 603,17 23,76 169,060%	3 721,30 24,54 176,168%	3 839,44 25,31 183,280%
24	3 101,89 20,45 135,200%	3 288,00 21,68 140,914%	3 319,02 21,88 141,221%	3 381,06 22,29 143,160%	3 474,12 22,91 148,369%	3 567,17 23,52 153,570%	3 660,23 24,13 158,772%	3 784,30 24,95 165,880%	3 908,38 25,77 173,008%	4 032,46 26,59 180,240%
25	3 256,26 21,47 137,200%	3 451,64 22,76 147,825%	3 484,20 22,97 148,132%	3 549,32 23,40 150,080%	3 647,01 24,05 155,289%	3 744,70 24,69 160,490%	3 842,39 25,33 165,692%	3 972,64 26,19 173,800%	4 102,89 27,05 181,908%	4 233,14 27,91 189,920%
26	3 419,74 22,55 139,200%	3 624,93 23,90 150,414%	3 659,12 24,13 150,721%	3 727,52 24,58 152,660%	3 830,31 25,25 157,869%	3 932,70 25,93 163,070%	4 035,30 26,61 168,272%	4 172,09 27,51 175,380%	4 308,88 28,41 182,688%	4 485,67 29,31 190,200%
27	3 590,73 23,68 141,200%	3 806,17 25,10 151,698%	3 842,08 25,33 152,005%	3 913,90 25,81 153,940%	4 023,62 26,52 159,149%	4 129,34 27,23 164,350%	4 237,06 27,94 169,552%	4 380,69 28,88 176,660%	4 524,32 29,83 183,768%	4 667,95 30,78 190,980%
28	3 778,29 24,86 143,200%	3 996,51 26,35 152,604%	4 034,21 26,60 152,911%	4 109,62 27,10 154,850%	4 223,73 27,84 160,059%	4 335,84 28,59 165,260%	4 448,95 29,33 170,462%	4 599,76 30,33 177,570%	4 750,57 31,32 184,688%	4 901,38 32,32 191,920%
29	3 942,38 25,99 145,200%	4 178,89 27,55 153,604%	4 218,32 27,81 153,911%	4 297,16 28,33 155,850%	4 415,43 29,11 161,059%	4 533,71 29,89 166,260%	4 651,98 30,67 171,462%	4 809,67 31,71 178,570%	4 967,36 32,73 185,688%	5 125,06 33,79 192,920%
30	4 119,77 27,16 147,200%	4 366,96 28,79 152,104%	4 408,14 29,06 152,411%	4 490,55 29,61 154,350%	4 614,14 30,42 159,559%	4 737,74 31,24 164,760%	4 861,33 32,05 170,162%	5 026,12 33,14 177,270%	5 190,91 34,23 184,388%	5 355,70 35,31 191,600%



<b>Barème de salaire au :</b>	<b>1er Février 2005</b>
<i>Heure Hebdomadaire :</i>	<i>35,00</i>

ECRI N.R.	01 (*) 0%	02 (*) 6%	03 (*) 7%	04 9%	05 12%	06 15%	07 18%	08 22%	09 26%	10 30%
31	4 305,23 28,39 801,200%	4 563,54 30,99 851,382%	4 606,68 30,37 879,424%	4 692,70 30,94 875,488%	4 821,86 31,79 899,384%	4 951,02 32,64 923,680%	5 080,17 33,50 947,776%	5 252,38 34,63 979,904%	5 424,59 35,77 1012,032%	5 596,80 36,90 1044,160%
31b	4 411,90 29,09 812,100%	4 676,61 30,83 872,486%	4 720,73 31,13 880,717%	4 808,97 31,71 897,179%	4 941,32 32,58 921,872%	5 073,68 33,45 946,565%	5 206,04 34,33 971,258%	5 382,51 35,49 1004,182%	5 558,99 36,65 1037,106%	5 735,47 37,82 1070,030%
32	4 500,87 29,68 819,700%	4 770,93 31,46 890,882%	4 815,94 31,75 898,479%	4 905,95 32,35 915,271%	5 040,98 33,24 940,464%	5 176,01 34,13 965,657%	5 311,03 35,02 990,849%	5 491,07 36,20 1024,819%	5 671,10 37,39 1058,822%	5 851,14 38,58 1091,819%
33	4 699,20 30,98 876,700%	4 981,15 32,84 829,302%	5 028,14 33,15 838,699%	5 122,13 33,77 855,601%	5 263,10 34,70 881,904%	5 404,08 35,63 1008,201%	5 545,05 36,56 1034,506%	5 733,02 37,80 1069,579%	5 920,99 39,04 1094,822%	6 108,96 40,28 1129,710%
34	4 814,44 31,74 898,200%	5 103,31 33,65 952,092%	5 151,45 33,97 961,874%	5 247,74 34,60 879,038%	5 392,17 35,55 1003,984%	5 536,61 36,51 1032,930%	5 681,04 37,46 1059,876%	5 873,62 38,73 1095,804%	6 066,19 40,00 1131,712%	6 258,77 41,27 1167,609%
35	4 921,64 32,45 918,200%	5 216,94 34,40 873,292%	5 266,16 34,72 982,474%	5 364,59 35,37 1000,838%	5 512,24 36,34 1028,384%	5 659,89 37,32 1055,930%	5 807,54 38,29 1081,476%	6 004,40 39,59 1120,204%	6 201,27 40,89 1158,932%	6 398,14 42,19 1197,389%
A (41)	3 994,88 26,34 745,300%	4 234,57 27,92 790,018%	4 274,52 28,18 797,471%	4 354,42 28,71 812,377%	4 474,27 29,50 834,716%	4 594,11 30,29 857,055%	4 713,96 31,08 879,454%	4 873,76 32,13 909,260%	5 033,55 33,19 939,078%	5 193,35 34,24 968,896%
B (42)	4 177,66 27,55 779,400%	4 428,32 29,20 826,144%	4 470,10 29,47 833,559%	4 553,65 30,02 849,546%	4 678,98 30,85 872,928%	4 804,31 31,68 896,310%	4 929,64 32,50 919,692%	5 096,75 33,60 960,889%	5 263,85 34,71 982,044%	5 430,96 35,81 1013,220%
C (43)	4 368,48 28,80 811,000%	4 630,59 30,53 863,969%	4 674,27 30,82 872,019%	4 761,64 31,40 888,109%	4 892,70 32,26 912,809%	5 023,75 33,12 937,230%	5 154,81 33,99 961,700%	5 329,55 35,14 994,300%	5 504,29 36,29 1026,900%	5 679,02 37,44 1059,500%
D (44)	4 570,02 30,13 812,600%	4 844,22 31,94 901,709%	4 889,92 32,24 912,282%	4 981,32 32,84 929,334%	5 118,42 33,75 954,912%	5 255,52 34,65 980,480%	5 392,62 35,56 1006,048%	5 575,42 36,76 1040,172%	5 758,33 37,97 1074,276%	5 941,03 39,17 1108,380%
E (45)	4 776,38 31,49 891,100%	5 062,97 33,38 944,566%	5 110,73 33,70 951,477%	5 206,26 34,33 971,299%	5 349,55 35,27 998,022%	5 492,84 36,22 1024,761%	5 636,13 37,16 1051,498%	5 827,19 38,42 1087,142%	6 018,24 39,68 1122,766%	6 209,30 40,94 1158,410%
F (46)	4 931,29 32,51 920,000%	5 227,17 34,46 971,209%	5 276,48 34,79 984,400%	5 375,11 35,44 1002,800%	5 523,05 36,42 1030,400%	5 670,98 37,39 1058,000%	5 818,92 38,37 1085,600%	6 016,17 39,67 1122,800%	6 213,43 40,97 1159,200%	6 410,68 42,27 1196,800%
G (47)	5 081,37 33,50 948,000%	5 386,26 35,51 1004,800%	5 437,07 35,85 1014,366%	5 538,70 36,52 1033,320%	5 691,14 37,52 1061,766%	5 843,58 38,53 1090,200%	5 996,02 39,53 1118,640%	6 199,28 40,87 1156,566%	6 402,53 42,21 1194,400%	6 605,79 43,55 1222,800%
H (48)	5 237,35 34,53 977,100%	5 551,59 36,60 1003,704%	5 603,97 36,95 1014,497%	5 708,71 37,64 1043,039%	5 865,83 38,68 1074,932%	6 022,96 39,71 1123,661%	6 180,08 40,75 1152,879%	6 389,57 42,13 1192,062%	6 599,06 43,51 1231,046%	6 808,56 44,89 1270,216%

430,53 1671,00% 7194,16

24,50% 1762,57

I.L.C. 8956,72

Premier exemple de fiche de poste : « Chargé d'affaires clientèle 1<sup>er</sup> degré »

<b>Gaz de Bordeaux</b> Service Ressources Humaines Fiche poste CLI HAC97		<b>COMMISSION PARITAIRE DU PERSONNEL</b>		Bordeaux, le 17 octobre 2007 Page : 1/n	
DR : DIRECTION CLIENT BR : POLE HABITAT GR : ACCUEIL 3 postes				Numéro de publication du poste à pourvoir <b>2007 – CLI M 08</b>	
<b>Chargé d'Affaires Clientèle 1<sup>er</sup> degré</b> GFO 06 / 07 / 08					
<b>Rattachement hiérarchique</b>		Sous la responsabilité du management opérationnel de l'accueil du Pôle Habitat et notamment des Chefs de Section			
<b>Mission</b>		Dans un esprit de fidélisation et de conquête, le chargé d'affaires clientèle : 1. <b>Assure l'accueil des Clients en permanence physique,</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseille le client et gère son (ou ses ) contrat(s),</li> <li>• Propose les offres de service ,y compris les demandes de rendez vous pour correspondantes,</li> <li>• Alimente les bases de données client.</li> </ul> 2. <b>Traite les appels de la relation courante,</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les appels entrants,</li> <li>• Les appels sortants notamment en terme de relance de paiement, de qualification de la base de données &amp; de portage des offres de service (Mensualisation, Séréniz, Confortiz ...),</li> <li>• Les demandes émanant de l'Extranet et du Web ; ou arrivant par courrier.</li> </ul> 3. <b>Participe au process de Traitement des réclamations clients.</b>			
<b>Activités</b>		⇨ Conseille les clients en terme de solution tarifaire, d'usages et de services, ⇨ Suit la gestion administrative des dossiers clients avec mise à jour des bases de données, ⇨ Questionne le client pour anticiper ses besoins & enrichir la base de données informatique, et lui proposer des offres adaptées à ses attentes, ⇨ Rend compte de son travail à sa hiérarchie, ⇨ Remonte les dysfonctionnements rencontrés dans l'activité, et propose des actions d'amélioration de la qualité, ⇨ Réalise des travaux administratifs liés à l'activité, ⇨ Porte les offres de service sous la responsabilité d'un CAC 2, ⇨ Suivi et respect des indicateurs de performance du processus qualité relatif à l'activité.			
<b>Contribution à la politique Qualité, Santé et Sécurité au Travail</b>		⇨ Respecte les dispositions, instructions et procédures professionnelles relatives aux activités exercées, s'assure au quotidien du respect de celles-ci, en particulier en matière de qualité, santé, sécurité au travail.			
<b>Qualités requises</b>		✓ Avoir le sens du Service Client et de la relation commerciale, ✓ Posséder les qualités de méthode & de réactivité, ✓ Faire preuve de dynamisme, d'adaptabilité, d'ouverture d'esprit.			
<b>Aptitudes &amp; Compétences nécessaires</b>		✓ Connaissance de l'activité « Relation Clientèle », ✓ Connaissance des fonctionnalités du Système d'Information, ✓ Dispositions au travail sur informatique.			
<b>Exposition aux risques professionnels</b>		PLOMB : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/> AMIANTE : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/> BRAI : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/>		PRODUITS CHIMIQUES : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/> VAPEURS DE SOUDAGES : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/> TRAVAIL PREPONDERANT SUR ECRAN : OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/>	
<b>Envoi des candidatures :</b> Les agents qui souhaitent postuler transmettront 1 exemplaire de leur candidature au Service Ressources Humaines et 1 exemplaire à leur chef de Service avant le :					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">31 octobre 2007</div>					
Le Chef du Service des Ressources Humaines,					

*Second exemple de fiche de poste : « Monteur sécurité réseau »*

<b>Gaz de Bordeaux</b> Service Ressources Humaines Fiche poste GRD EM CS 10		<b>COMMISSION PARITAIRE DU PERSONNEL</b>		Bordeaux, le 25 février 2008 Page: 1/11	
DR : G.R.D. BR : Exploitation et Maintenance GR : Conduite et Sécurité 2 postes				<b>Numéro de publication du poste à pourvoir</b> <b>GRD 08 E 01</b>	
<b>Monteur Sécurité Réseau</b> GFO 03 / 04 / 05					
<b>Rattachement hiérarchique</b>		<b>Sous la responsabilité d'un agent technique sécurité réseau</b>			
<b>Mission</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à la réalisation des interventions de mise en sécurité sur branchement (cuivre, plomb, PE) endommagé ou canalisation PE,</li> <li>• Assurer des interventions d'entretien et de réparation des ouvrages gaz,</li> <li>• Réaliser des interventions de surveillance et de maintenance préventive des ouvrages,</li> <li>• Réaliser des Petites Interventions Gaz.</li> </ul>			
<b>Activités</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Interventions en charge avec ou sans dégagement incontrôlable de gaz,</li> <li>↪ Réparation et renouvellement de branchements (entre canalisation et compteur), siphon...,</li> <li>↪ Repérage et contrôle de vannes,</li> <li>↪ Petites Interventions Gaz de fourniture, interruption et remise en gaz,</li> <li>↪ Terrassement simple sur ouvrages gaz.</li> </ul>			
<b>Contribution à la politique Qualité, Santé et Sécurité au Travail</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respecte les dispositions, instructions et procédures professionnelles relatives aux activités exercées, s'assure au quotidien du respect de celles-ci, en particulier en matière de qualité, santé, sécurité au travail.</li> </ul>			
<b>Qualités requises</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir une expérience professionnelle confirmée dans les travaux de réalisation et de maintenance des ouvrages gaz de réseau (notamment ceux concernant les branchements),</li> <li>✓ Avoir des aptitudes physiques nécessaires pour l'exécution de travaux sur chantiers (manutention de charges, terrassements, utilisation d'échelles),</li> <li>✓ Avoir fait preuve d'un intérêt certain pour les questions de sécurité et d'une véritable capacité à intégrer le respect des règles de sécurité dans l'exercice de son métier.</li> </ul>			
<b>Aptitudes &amp; Compétences nécessaires</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expérience professionnelle confirmée des petites interventions sur les ouvrages gaz,</li> <li>✓ Connaissances des technologies des ouvrages gaz.</li> </ul>			
<b>Habilitation &amp; Autorisation</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Homologation brasure,</li> <li>✓ Qualification PE,</li> <li>✓ Permis de conduire B,</li> <li>✓ Ce poste comporte une astreinte avec une zone d'habitat imposée.</li> </ul>			
<b>Exposition aux risques professionnels</b>		PLOMB : OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> AMIANTE : OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> BRAI : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/>		PRODUITS CHIMIQUES : OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> VAPEURS DE SOUDAGES : OUI <input checked="" type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> TRAVAIL PREPONDERANT SUR ECRAN : OUI <input type="checkbox"/> NON <input checked="" type="checkbox"/>	
<p><b>Envoi des candidatures</b> : Les agents qui souhaitent postuler transmettront 1 exemplaire de leur candidature au Service Ressources Humaines et 1 exemplaire à leur chef de Service avant le :</p>					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">17 mars 2008</div>					
Le Chef du Service des Ressources Humaines,					



**Un compte-rendu d'un « entretien annuel de progrès ». Le cas d'un informaticien « technicien exploitation »**

**COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN ANNUEL DE PROGRES :  
CADRES ET MAITRISE**

IDENTIFICATION DE L'AGENT :

Nom et Prénom : ..... Exercice 2004/2005 .....

Fonction occupée : TECHNICIEN EXPLOITATION... depuis le : 15/08/2003.....

Service : INFORMATIQUE.....

Environnement managérial			
Nombre de personnes en management direct			
Cadres	Maîtrise	Employés Ouvriers Techniciens	Pas de management direct
			X

Date de l'entretien : .....

Nom du responsable (supérieur hiérarchique) : .....

---

**Synthèse de l'entretien de l'exercice précédent**

Contribution générale par rapport aux exigences du poste \* (p.4 compte-rendu A-1) :

A	B+	B	B-	C

Performance globale \* (p.5 compte-rendu A-1) :

1	2	3	4	5

Objectifs et plans d'actions de la période passée : remettre la copie de la p.6 du compte-rendu de l'entretien de l'année précédente (A-1).

(\*) Cocher les évaluations portées sur le compte-rendu de l'année précédente (A-1).

Lors de la prise de rendez-vous pour l'entretien annuel, le responsable remettra à l'agent la copie de la page 1, les originaux des pages 2 et 3 de ce document qu'il devra retourner complétés pour l'entretien, la copie de la page 6 du compte-rendu de l'année précédente et le guide de l'entretien de l'agent.

GRH PRO EC 001ENG01-C  
Page 1/10  
140004

## I - ANALYSE ET PERCEPTION DE L'AGENT

I<sub>1</sub> - ANALYSE DE LA FONCTION DE L'AGENT (analyse faite par l'agent et à retourner renseignée pour l'entretien)

- ⇒ Activités de la fonction réalisées avec le plus de succès :
  - Procédure d'installation automatisée de Windows XP
  - Développement de l'application GHP
- ⇒ Activités réalisées partiellement, difficilement ou non réalisées :
  - Migration GRD
  -
- ⇒ Pour quelles raisons ?
  - Inadéquation charge de travail / temps imparti
  -
- ⇒ Autres activités réalisées :
  - Appropriation du poste
  -
- ⇒ Vous plaisez-vous dans cette fonction ?
  - Oui, pourquoi ?

Non, pourquoi ?

Beaucoup trop de tâches administratives parasitant l'activité informatique  
Pas ou peu d'initiatives, de responsabilités, de prises de décision...  
Peu de relationnel (lié pour beaucoup au point précédent)

⇒ Quels sont les aspects de votre fonction que vous souhaiteriez développer ?

Développer un ou plusieurs aspects n'est pas à mon avis une solution car ils seraient, de toute manière, impactés par les travaux administratifs. Je préconise plus une refonte du poste.

### Commentaires complémentaires de l'agent:

A la suite de cette première année, je pense pouvoir apporter davantage à notre entreprise en occupant de nouvelles fonctions.

**Commentaires du responsable hiérarchique :** Les tâches dites « administratives » ne représentent sur une journée qu'en moyenne 30 % du plan de charge du poste, rien n'empêche Mr d'utiliser le reste du temps pour être force de proposition pour l'amélioration du poste ou les autres missions de l'entité.

GRH PRO EC 001/ENG01-C

Page 2/10  
140984

I<sub>2</sub> - PERCEPTION DE L'ENTETE (SERVICE - DEPARTEMENT - DIRECTION)  
 (perception de l'agent à retourner renseignée pour l'entretien)

Thèmes	Points forts	Attentes
Organisation, Moyens, Relations à l'intérieur de l'entité	- Départementalisation	- Avis tranché sur la segmentation SAT-Exploitation- TRS - Aspire à être force de décision au sein de l'entité. - Un budget plus conséquent au niveau software.
Relations avec les autres entités de l'entreprise	- Personnellement, relationnel avec les différents interlocuteurs plutôt bonne...	- Information sur les autres entités et les différents métiers de la société. - Connaissance physique de mes différents interlocuteurs.
Pratiques de management (réunion, disponibilité, informations...)	- Réunion de service régulière. - Disponibilité des différents managers - Point Qualité	- Être plus force de décision ou de participation. - Retour sur les décisions prises ainsi que sur les différentes démarches engagées. - Avis pris de plus en plus en compte. - Formations
La société Gaz de Bordeaux (évolution, projets, communication...)	- Certification ISO - Nouveau bâtiment répondant à un cadre de travail plus agréable.	- Communication sur les enjeux de 2007 et les modifications qui en découlent. - Segmentation Bacalan-Poquelin moins marquée.

Commentaires de l'agent :

Dans le cadre des objectifs de 2007 un effort de communication semble être souhaitable.

Commentaires du responsable hiérarchique: Certaines attentes sont légitimes, mais je rappelle  
 tout de même à Mr que chaque poste possède son propre niveau de décision.

## II - ANALYSE ET EVALUATION DE LA HIERARCHIE

### II.1. EVALUATION DES COMPETENCES PAR RAPPORT AUX EXIGENCES DU POSTE

A B' B B' C Sans  
objet

		A	B'	B	B'	C	Sans objet
COMPETENCES MANAGERIALES	Mise en œuvre des principes de la Charte du Management						
	① Ecoute et dialogue au sein de son entité				X		
	② Coopération inter-services				X		
	③ Recherche de la performance globale de Gaz de Bordeaux				X		
	④ Loyauté et respect				X		
	Mise en œuvre des pratiques de la Charte du Management						
	① Les réunions d'équipe			X			
	② Les entretiens individuels						X
	③ Le pilotage des activités en vue d'un résultat performant			X			
	④ La recherche de l'autonomie des collaborateurs						X
COMPETENCES PROFESSIONNELLES	- S1 - Assurer l'ordonnement des travaux du département exploitation				X		
	- S2 - Automatiser les chaînes d'exploitation				X		
	- S3 - Etre force de proposition dans l'amélioration de la gestion de l'exploitation		X				
	- S4 - Participer à la mise en œuvre de la nouvelle architecture technique			X			
	- S5 - Participer à la pré-production et la mise en production du projet GRD					X	
	- S6 - Participer à la pré-production et la mise en production du projet Commercialisateur				X		
	- S7 - Participer à certains développements pour les projets GRD et Commercialisateur		X				
	- S8 - Participer à la gestion des incidents et du parc micro					X	
Contribution générale par rapport aux exigences du poste :					X		

Commentaire général de l'agent :

Notes, à mon avis, un peu sévères...contrairement à la feuille d'objectifs, si légère, voir imaginaire...

Commentaire général du responsable hiérarchique : Mr

a pu sur certains projets nous montrer son engagement et ses compétences. Il est dommage que cette implication personnelle ne soit appliquée que sur les domaines qui l'intéressent. Des efforts doivent également être faits dans ses relations avec ses collègues et les autres services.

GRH PRO EC 001/ENG01-C

Page 4/10  
14/09/04

II<sub>2</sub>. ANALYSE DE LA PERFORMANCE PENDANT LA PERIODE ECOULEE

Rappel des objectifs	Résultats atteints	Commentaires
Objectifs courants S1 S4 S5 S6 S7	Les objectifs S1 et S5 n'ont pas été atteints. Les autres travaux ont été effectués correctement.	Les missions confiées à Mr _____ sont en partie réalisées mais il ne va pas au delà de ses capacités et des tâches qui lui sont attribuées.
Objectifs d'amélioration S2 S3	La partie automatisation des chaînes est partiellement réalisée. Mr _____ est à l'initiative d'outil de déploiement qui facilite la gestion des postes de travail.	C'est dommage que Mr _____ ne mette pas autant de motivation et de bonne volonté dans tous les domaines qui lui sont affectés.
Objectifs de progrès individuels		Mr _____ doit apprendre à gérer les priorités, à travailler dans l'urgence et être un peu plus rigoureux dans certaines tâches.
Objectifs liés à la promotion de la sécurité	Les procédures sont connues et appliquées.	
Objectifs liés à la démarche qualité S8		Les outils et les méthodes mis en place ne sont pas totalement intégrés.

Analyse des faits marquants de l'année : Mr \_\_\_\_\_ possède toutes les compétences et connaissances techniques qu'exige son poste. Cependant un réel effort d'un point de vue d'implication dans son travail, d'esprit d'équipe et de rigueur doit être réalisé.

La performance globale est :

- 1. nettement supérieure aux attentes
- 2. plutôt supérieure aux attentes
- 3. conforme aux attentes
- 4. inférieure aux attentes
- 5. insuffisante



III<sub>4</sub> - OBJECTIFS LIÉS A LA PROMOTION DE LA SECURITE

<i>Nature</i>	<i>Actions à engager, moyens à mettre en œuvre</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Engagement de délai</i>

III<sub>5</sub> - OBJECTIFS LIÉS A LA DEMARCHE QUALITE

<i>Nature</i>	<i>Actions à engager, moyens à mettre en œuvre</i>	<i>Indicateurs de performance</i>	<i>Engagement de délai</i>
- Participation à la modification de la procédure « Gestion des Accès »		Procédure modifiée	2 <sup>ème</sup> trimestre 2005

#### IV - ASPIRATIONS PROFESSIONNELLES

(DU POINT DE VUE DE L'AGENT)

Orientation(s) professionnelle(s) souhaitée(s)	Commentaires de la hiérarchie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espère pouvoir utiliser mes connaissances et mes compétences informatique dans le cadre d'une refonte de poste ou de nouvelles missions.</li> <li>- Avoir plus d'échanges, de communication dans le cadre d'organisation de formation ou de gestion de projets</li> <li>- Changement de département</li> </ul>	<p>Les objectifs qui ont été fixés à Mr doivent répondre à ses attentes. En effet, il pourra pleinement utiliser ses connaissances et compétences techniques ainsi que la gestion de projet dans les missions telles que l'intégration du SIG et la gestion des mises en production de projet Études, en outre.</p> <p>La refonte de son poste n'est pas envisagée pour le moment, Mr doit tout d'abord intégrer pleinement la dimension de son poste.</p>
Souhaits de formation ou accompagnement professionnel	Commentaires de la hiérarchie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation accompagnée et diplômante pour pouvoir effectuer de nouvelles tâches et occuper de nouvelles fonctions répondant mieux aux besoins de l'entreprise .</li> </ul>	<p>Les formations prévues sur l'exercice 2004/2005 répondent aux attentes.</p>

#### V - CONCLUSION DE L'ENTRETIEN

Le responsable hiérarchique fait une synthèse des points les plus importants abordés lors de l'entretien (bilan de la période écoulée, objectifs pour l'avenir)

##### V<sub>1</sub> - ANALYSE DE L'ENTRETIEN

Les interlocuteurs s'expriment sur leur perception de l'entretien qui vient de se dérouler.

Commentaire général de l'agent	Commentaire général du supérieur hiérarchique
<p>Ai pris connaissance du document sans être d'accord avec son contenu. Comment peut on avoir une performance globale insuffisante tout en ayant pu gérer l'intégralité de l'exploitation seul durant plus de 15j... ? (sans parler du projet GHP ou de la création du CD d'installation de XP...)</p>	<p>Mr devrait être plus humble et écouter les remarques qui lui sont formulées. Il n'y a aucun doute sur ses compétences techniques, seul son comportement fait l'objet d'observations. De plus, les appréciations sont données sur une globalité et non pas sur 2 points.</p> <p>P.S. Nous ne devons pas avoir le même agenda car il ne me semble pas que sur les 5 personnes qui composent le département, une seule personne est assurée la permanence toute seule pendant plus de 15 jours, même pas une semaine.</p>



V<sub>2</sub> - DECISION SUR LE SUIVI DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS ET DES PROJETS  
(Il s'agit de déterminer les modalités de suivi des objectifs fixés pour la période à venir)

- Rythme d'entretiens :
- Entretiens ponctuels :
- Autres (formes du reporting, rythme) :

Date : 11/11/2005

Signature agent

  
Signature du responsable hiérarchique

- 
- L'original de ce document est envoyé à la DRHS.
  - Une copie est conservée par l'agent.
  - Une copie est conservée par le responsable.

*Une demande personnelle d'un militant CGT au Directeur général*

Bordeaux, le 18 Novembre 1998

Employé Gaz de Bordeaux Détaché  
Matricule

à

Monsieur Jean-Marie GOUT  
Directeur Général  
Gaz de Bordeaux  
21, rue Poquelin Molière  
33075 BORDEAUX CEDEX

Monsieur le Directeur Général,

Peut-être, mettez-vous ce dossier à la poubelle ?  
Peut-être, y jetez-vous un simple regard ?  
Pourtant, mon souhait est, que vous l'examiniez.

C'est un aperçu d'une vie. D'abord, c'est la vie normale d'un jeune de cette époque, envoyé faire la «Pacification en Algérie », après 150 ans de présence française.

C'est ensuite la vie normale d'un militant dans et avec son organisation d'agir pour le progrès social, le bien-être, la solidarité, la paix.

Outre l'amitié à acquérir (richesse inouïe) des salariés, envers leurs dirigeants, c'est aussi une expérience acquise au cours de la vie, une formation reçue, non concrétisée par l'obtention de diplômes, puisque officiellement je ne possède que le Certificat d'Etudes Primaires.

C'est aussi une reconnaissance de personnalités, comme en porte témoignage, ces deux Editions (1979-1990) écrites par M. EPRON : «Ces Bordelais qui font Bordeaux et sa Région ».

Ces livres sont préfacés par M. CHABAN-DELMAS, Maire de Bordeaux à laquelle s'ajoute, pour la seconde parution, M. TAVERNIER, alors Président du Conseil Régional d'Aquitaine.

Je pense au cours de ma carrière avoir œuvré pour et en faveur de mon entreprise et du personnel qui la compose. Déjà, cette signalétique existe, permet une certaine vitrine, y compris dans le domaine publicitaire et commercial.

Je vais partir en inactivité de service, dès le 1<sup>er</sup> Juillet 1999, dans ma classification de Caissier.

J...

Administrativement, c'est normal ; tous les homologues ont été respectés. Il n'y a actuellement aucun texte, ni loi reconnaissant le travail et l'évolution fournis par les cadres syndicaux.

L'ébauche, sous couvert de moralité et du respect des valeurs, des connaissances sociales, politiques, économiques acquises grâce au militantisme, avait été amorcée, en février 1997, par M. JUPPE, alors Premier Ministre, au cours de déclarations. Maire de Bordeaux, il peut concrétiser ses paroles en actes.

Je me permets cette démarche, pour en bénéficier, mais aussi allant dans le sens de l'épanouissement des jeunes générations de militants.

Sans léser aucun collègue, sans prendre la place, ni au détriment de personne, je sollicite et revendique, auprès de vous, à titre personnel, une promotion efficace.

Vous en avez la possibilité. Je vous laisse à votre appréciation le choix de la décision.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de mes sincères salutations.

**« Accord relatif aux avancements au choix » du 24 mars 2006**



**Accord relatif aux  
avancements au choix  
aux 1<sup>er</sup> janvier 2006 et 2007**

*Le présent accord d'entreprise s'inscrit dans le cadre de l'article 45 de la loi du 10 février 2000 qui a introduit la négociation collective dans les Industries Electriques et Gazières.*

*Il concerne les avancements au choix au 1<sup>er</sup> janvier 2006 et au 1<sup>er</sup> janvier 2007 et ne préjuge pas de la façon dont seront déterminées les mesures d'avancements au choix à l'avenir.*

*Les signataires conviennent d'arrêter au niveau de l'entreprise Gaz de Bordeaux les contingents d'avancements au 1<sup>er</sup> janvier 2006 et au 1<sup>er</sup> janvier 2007 selon les modalités du présent accord.*

*Les avancements au choix constituent une des conséquences de la politique de rémunération et managériale de Gaz de Bordeaux en tenant compte de la spécificité de la situation de l'entreprise, et des particularités de sa structure socio-professionnelle.*

*Ils sont destinés à valoriser la reconnaissance du professionnalisme des agents au regard des compétences démontrées dans les emplois correspondant à l'organisation de l'entreprise.*

*Leur attribution doit être fondamentalement guidée par la recherche de l'équité et la transparence vis à vis des agents.*

*Dans ce cadre, il importe de veiller à la qualité de la concertation préalable avec les organisations syndicales signataires du présent accord et avec les représentants du personnel en Commission Paritaire.*

**Article I**

*Le présent accord concerne l'ensemble des salariés de Gaz de Bordeaux relevant du statut national des industries électriques et gazières ; il s'inscrit dans le prolongement de l'accord local signé le 7 mars 2005.*

*Il prend en compte l'Accord national sur les évolutions salariales dans les industries électriques et gazières en 2006 et 2007 du 24 février 2006, notamment en ce qu'il comporte d'évolutions au sujet de la revalorisation du S.N.B. (art. 3), de l'évolution du système de rémunération (art. 4) et en particulier des modalités concernant les avancements au choix au 1<sup>er</sup> janvier 2006 et au 1<sup>er</sup> janvier 2007 (art. 5).*

**Article II**

*Les modes de calcul des contingents d'avancements pour 2006 et 2007 ainsi que les modalités d'attribution de ces avancements sont fixés dans l'annexe jointe au présent accord.*

Page 1/5

RT  
4 YG

**Article III**

*La date d'effet des avancements au choix attribués dans le cadre du présent accord est le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et 1<sup>er</sup> janvier 2007.*

*Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de deux ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, période à l'issue de laquelle il cessera de produire tout effet.*

*Le présent accord fait l'objet des formalités de dépôt et de publicité prévues à l'article L-132-10 du code du travail.*

**Fait à Bordeaux le 24 mars 2006**

**Le Directeur Général de Gaz de Bordeaux**

**Les Organisations Syndicales Représentatives à Gaz de Bordeaux :**

**C.G.T.**

**C.F.D.T.**

P.J. : 1 Annexe (3 pages)

Page 2/5

RT  
8/5

## Annexe IX. La certification qualité

« Le système de management de la qualité » (réf : QSE MMT PT 001, Décembre 2006)



# *qualité, sécurité, environnement*

## **LES ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES**

L'analyse périodique de l'ensemble des fiches de progrès, l'analyse des différents audits, des revues de processus permettent de faire remonter les sources d'améliorations et de mettre en place des actions correctives et/ou préventives. La méthodologie d'analyse et de mise en œuvre de ces actions correctives et préventives est décrite dans la procédure « Actions Correctives et préventives ».

## **LES AUDITS INTERNES**

Gaz de Bordeaux vérifie en permanence l'efficacité et l'efficience de son Système de Management. Pour cela, des Auditeurs Internes sont formés et réalisent des Audits et visites de prévention comme défini dans la procédure "Audits Internes".

## **EXIGENCES LÉGALES ET AUTRES EXIGENCES**

Gaz de Bordeaux répond en permanence aux exigences internes, réglementaires et légales. Une procédure définit les modalités de prise en compte de ces exigences.

## **IDENTIFICATION DES DANGERS, ÉVALUATION DES RISQUES POUR LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

Gaz de Bordeaux identifie les dangers et évalue les risques inhérents à l'ensemble de ses activités. Une procédure définit la méthodologie d'identification et d'analyse conformément à l'art. L 230.2 du code du travail. Le recueil des risques répertorie ces risques par processus.

## **ACCIDENTS, INCIDENTS, PRESQUE ACCIDENTS**

Gaz de Bordeaux agit pour diminuer en permanence les accidents et les risques. La connaissance et l'analyse des accidents, incidents et presque accidents est une exigence définie dans une procédure.

## **MAÎTRISE OPÉRATIONNELLE**

Les activités et les opérations correspondant à chaque processus de l'entreprise intègrent l'identification et la gestion de leurs risques propres.

## **PRÉVENTION DES INCIDENTS ET DES SITUATIONS D'URGENCE**

Gaz de Bordeaux maîtrise les situations d'urgence et de crise résultant de ses activités : les dispositions à prendre pour faire face aux dangers sont définies dans les procédures qui précisent les compétences et les habilitations requises pour les mettre en œuvre.

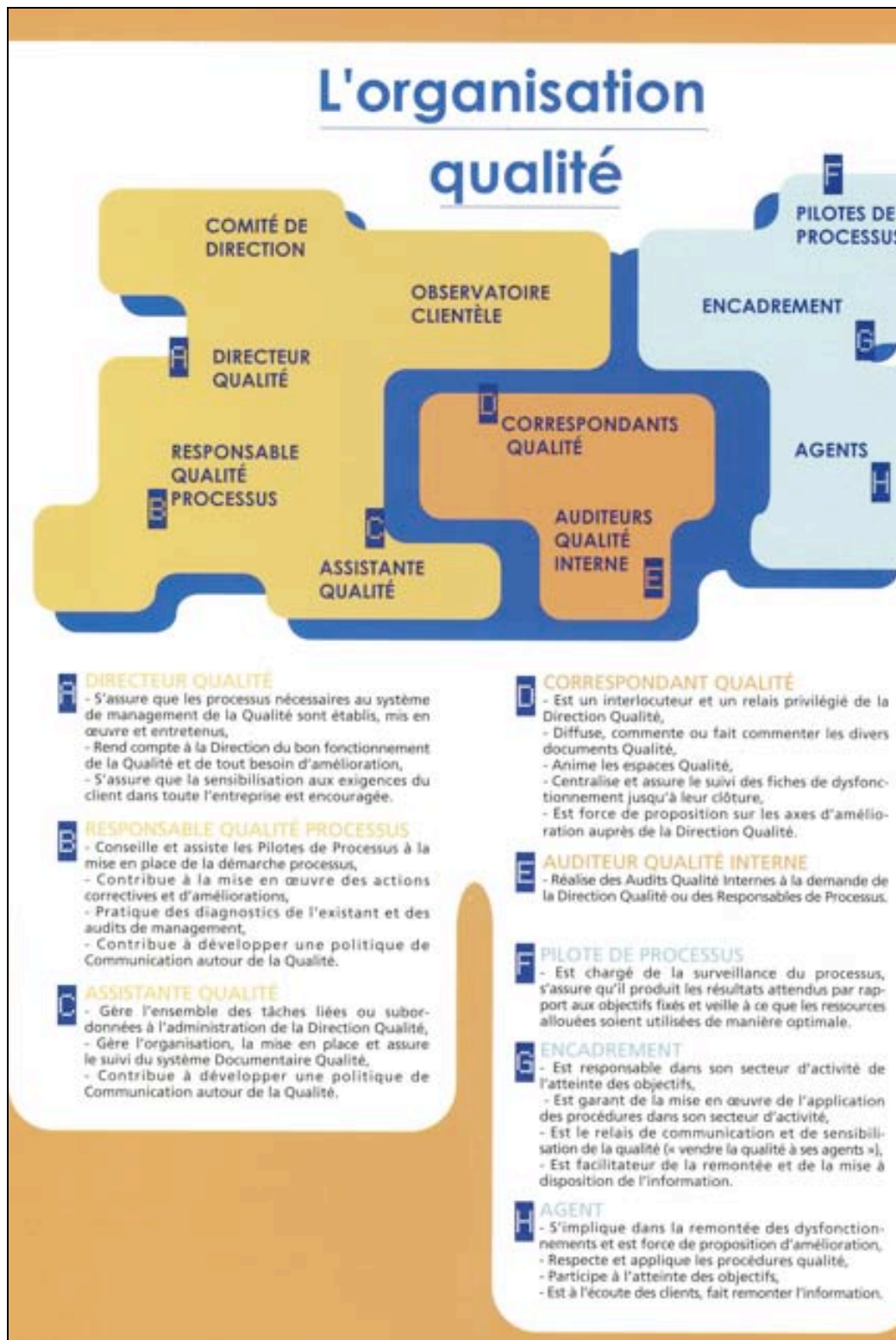
## **FORMATION, SENSIBILISATION ET COMPÉTENCE**

Gaz de Bordeaux s'assure que son personnel a les compétences nécessaires pour mener à bien les travaux en toute sécurité, pour lui-même et pour les tiers, que ce soit en situation normale d'exploitation ou en situation dégradée. Cette exigence est définie dans les procédures GRH. L'information et la formation en SST (Santé Sécurité au Travail) des populations spécifiques : jeunes embauchés, intérimaires, retours d'absences de longue durée font l'objet d'une attention particulière.

## **COMMUNICATION**

Les plans d'actions, les objectifs et les résultats correspondant à ses exigences et à ses engagements font l'objet de communications régulières







## Synthèse du compte-rendu d'audit de certification du BVQI (janvier 2006)

### Rapport de synthèse de l'Audit de Suivi Réalisé par M. - Auditeur du B.V.Q.I.

#### Déroulement de l'audit - Activités de l'entreprise et spécificités Points forts et points faibles - Opportunités d'amélioration

##### • Lundi 10 janvier 2005

5.1 - Engagement de la Direction	L'adéquation de l'attribution des ressources avec les résultats de l'amélioration continue devrait être plus précise.	Opportunité d'Amélioration
5.3 - Politique	Signer le texte. Toutes les parties intéressées sont informées.	Opportunité d'Amélioration
5.2 - Ecoute Client	La procédure existe. Un processus récent définit le système d'enquête auprès du client externe (client SAV, DSP, PI). L'enquête s'appuie sur des réunions avec les associations de consommateurs. Elle est étayée par des "benchmarking" en particulier Régie de la Vienne. Peu à peu, apparaît la notion de "packaging" (service, molécule, crédit) afin de fidéliser le client.	Point FORT
4.1 - Maîtrise du produit	La cartographie, donc les interactions des processus, est définie. Les D.P.P., Description et Pilotage des Processus avec correspondance avec les exigences de la norme dérivent de la Cartographie. Les pilotes des processus sont désignés.	Point FORT
4.2 - Documents	a) Veille réglementaire : les règlements et normes sont suivis avec "LégiFrance". Cette veille est vérifiée par les pilotes des Processus. La procédure de demande d'une norme existe. b) Maîtrise des documents : système "VDOC". Ce système est nouveau. Ses entrées sont via les processus et via les exigences ISO 9001	Point FORT

##### • Mardi 11 janvier 2005 (matin) : Processus ACCES GAZ

7.1 -	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La planification des interventions commerciales est en cours de lancement. Point à vérifier en suivi n° 2.</li> <li>• Vu l'organigramme du pôle Habitat qui est à dater et à viser.</li> <li>• Les fiches de poste ne précisent pas les critères qualité et sécurité.</li> <li>• Les fiches des entretiens individuels abordent les critères qualité et sécurité.</li> <li>• Vu le "premier envoi au client" : la condition commerciale ne présente pas la certification ISO 9001 au client.</li> </ul>	<p>Opportunité d'Amélioration</p> <p>Opportunité d'Amélioration</p> <p>Opportunité d'Amélioration</p> <p>Point FORT</p> <p>Opportunité d'Amélioration</p>
-------	--	---

**Déroulement de l'audit - Activités de l'entreprise et spécificités  
Points forts et points faibles - Opportunités d'amélioration**

• **Mardi 11 janvier 2005 (ap-midi) : Processus ADMINISTRATION DES VENTES - Pôle Habitat**

7.1 -	<p>La procédure "Fourniture du gaz" à un client domestique" précise mal dans son "comment" l'intervention nécessaire d'un organisme de sécurité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vu le projet excellent "Guide Accueil Clientèle".</li> <li>• Service "Accueil Clientèle" : les agents rencontrés connaissent les grandes caractéristiques de l'ISO 9001 et les appliquent.</li> </ul>	<p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p> <p><b>Point FORT</b></p> <p><b>Point FORT</b></p>
-------	---	--

• **Mercredi 12 janvier 2005 : Direction Distribution - GRD**

7. -	<p>Sur travaux réseau : rue Minvielle -renouvellement conduite PE diamètre 100</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vu la planification des travaux à partir du budget.</li> <li>2. Création du dossier sur le programme "Guemica".</li> <li>3. Création du dossier "Guemica" (programme informatique). Nota : ce programme ne traite pas clairement de qualité ni de sécurité.</li> <li>4. L'ordre de service prend les compétences en compte. La planification (code couleur est efficace).</li> <li>5. Chantier Visite préalable : cette visite en compagnie des parties intéressées prend très mal en compte les grands dangers possibles pour le futur chantier. Il faut que l'on puisse à ce moment en déduire les risques pour nos agents. - Imprimé →(repérage danger, photo numérique, etc.)  Malgré l'exiguïté de la place : excellent chantier.  Nota : les habilitations doivent être portées par les agents.  Information des riverains.</li> <li>6. Retour de chantier <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis de fin de travail</li> <li>• Facturation terrassement</li> <li>• Réception chantier</li> <li>• Plan et croquis : les plans et relevés sont mal identifiés</li> <li>• Cahier des branchements : il est possible de supprimer des pages car elles ne sont pas numérotées.</li> </ul> </li> </ol> <p>Divers : vu le projet de suivi travaux et réunion de chantiers qui mérite attention.</p> <p>Nota : il est important d'importer dans les actes, le vocabulaire voulu en sécurité (dangers, risques, etc.) en informer le personnel.</p>	<p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p> <p><b>Point FORT</b></p> <p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p> <p><b>Point FORT</b></p> <p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p> <p><b>Point FORT</b></p> <p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p> <p><b>Point FORT</b></p> <p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p> <p><i>Opportunité d'Amélioration</i></p>
------	--	---

**Déroulement de l'audit - Activités de l'entreprise et spécificités  
Points forts et points faibles - Opportunités d'amélioration**

• Jeudi 13 janvier & Vendredi 14 janvier 2005 Processus GRHS

6.2-2 - Formation	Nous avons noté une évolution concernant l'expression des compétences, l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises. Il est à noter que ce point répond parfaitement à la non-conformité émise lors de l'audit de certification.	<b>Point FORT</b> Opportunité d'Amélioration
8.2-2 -	Audit : Vu le rapport de l'audit du GRH en date du 02/07/04. Manager : les managers devraient mieux utiliser les systèmes informatiques "Hypervision & GIEE".	
8.5-2/3 - A.C.P	Les actions correctives et préventives sont traitées sur le logiciel VDOC.	

<p>Remarque générale : Site de Bacalan On roule trop vite sur ce site, sans respecter les panneaux du Code de la Route (voir OHSAS 18001).</p>	<p>Opportunité d'Amélioration</p>
--	---------------------------------------

<b>Conclusion de l'audit</b>	Avis favorable pour le maintien de la Certification. Aucune non-Conformité relevée.
<b>Efficacité</b>	Le système qualité répond aux réalités de Gaz de Bordeaux. Le souci constant de faire simple doit être présent.
<b>Maturité</b>	L'amélioration continue doit être plus appréciable (Cf. exemple de VDOC).
<b>Adaptation</b>	L'adaptation de ce système sera à re-qualifier car cette Société doit être scindée en deux et le site de Poquelin Molière déplacé. A voir lors de l'audit de suivi n° 2.



**SOCIÉTÉ DU GAZ DE BORDEAUX**



Le Directeur Général

Bordeaux, le 15 mars 2004

C  
E  
R  
T  
I  
F  
I  
C  
A  
T  
I  
O  
N  
  
I  
S  
O  
  
9  
0  
0  
1

**Madame, Mademoiselle, Monsieur,**

GAZ DE BORDEAUX vient d'obtenir la Certification ISO 9001 version 2000 délivrée par BVQI pour ses activités de fourniture, distribution de gaz et services associés ainsi que le service après vente des appareils gaz.

Dans son domaine d'activités, Gaz de Bordeaux est la première Entreprise française de cette importance à être certifiée.

Je tiens à vous remercier pour votre implication forte, votre engagement, votre professionnalisme et votre disponibilité dans la démarche d'amélioration entreprise.

Un grand Merci à tous, sans qui ce projet commun d'entreprise n'aurait pu aboutir. Cette Certification appartient à celles et à ceux qui ont su par leur engagement prouver que Gaz de Bordeaux est une entreprise capable de relever les défis majeurs de notre temps.

En cela suis-je particulièrement fier de vous tous.

Cette Certification est prometteuse. Je compte plus que jamais sur vous pour que cette certification d'entreprise ne soit qu'une étape dans un processus permanent d'amélioration et de progrès.

La Démarche Qualité a permis à l'ensemble de l'entreprise de réduire ses dysfonctionnements internes, d'améliorer ses circuits de communication, ainsi de mieux s'organiser et d'optimiser ses résultats.

Cette volonté manifeste de " toujours mieux faire " affichée par vous tous dans le déploiement de cette Démarche est de bon augure au regard des nouveaux défis que nous aurons à relever ensemble pour 2004, année riche en évolutions de notre environnement.

Je vous demande d'être ces acteurs qui feront de Gaz de Bordeaux, par leur participation et leur proposition d'amélioration, une entreprise de proximité reconnue par ses clients.

Sincèrement.

Le Directeur Général,

***Lettre du Directeur général de GDB au Directeur général de BVQI***

**SOCIÉTÉ DU GAZ DE BORDEAUX**

Le Directeur Général

Bordeaux, le 22 décembre 2003

**Monsieur**

**Directeur B.V.Q.I. France S.A.**

**92046 PARIS LA DEFENSE CEDEX**

Cher Monsieur,

Les Auditeurs du B.V.Q.I. ont terminé l'Audit de Certification.

Lors de la réunion de clôture, ils nous ont indiqué qu'ils recommandaient un avis favorable pour la Certification.

Nous tenons à vous exprimer notre satisfaction sur la manière dont cet audit s'est déroulé et nous serions d'autant plus satisfaits si le délai d'envoi de notre Certificat pouvait être réduit au minimum.

Afin d'éviter d'avoir à faire à des auditeurs différents sur la période des trois ans, comme nous l'avons connu par le passé, nous vous demandons de reconduire **Monsieur** , qui connaît bien nos métiers, afin d'assurer les prochains audits de suivi.

Je vous prie de croire, Cher Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Siège social : 21 rue Poquelin-Molière - 33000 BORDEAUX  
S.A.E.M.L. au capital de 20 000 000 € - R.C. B 302 509 125

## Annexe X. L'Intersyndicale de Gaz de Bordeaux

### *Courrier de refus de la Mairie à notre rencontre*





**Message d'Olivier Besancenot à la réunion publique  
de l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux**

Je regrette de ne pouvoir être parmi vous mais je tiens avec ce message à réaffirmer ma complète solidarité avec la lutte des gaziers de Bordeaux, solidarité que j'ai déjà eu l'occasion d'exprimer de vive voix lors de ma rencontre avec les représentants de l'intersyndicale de Gaz de Bordeaux mercredi 22 novembre.

Le service public de l'énergie est actuellement au cœur de l'offensive du libéralisme. Les spéculateurs exultent : le cours de l'action EDF explose pour atteindre plus de 53 euros, en hausse de 72% depuis 2005, l'entreprise EDF prend ainsi la seconde place du CAC 40, derrière Total. La perspective de l'ouverture à la concurrence dope les espoirs des spéculateurs qui font monter les cours. Cette espérance est renforcée par la décision récente du Conseil constitutionnel fixant au 1er juillet la fusion de GDF et de Suez. La fin des tarifs régulés c'est la porte ouverte pour l'enrichissement des spéculateurs et l'impossibilité pour des millions de foyers de se chauffer et de s'éclairer correctement.

C'est dire si dans ce contexte, la résistance des salariés de Gaz de Bordeaux, votre résistance contre le démantèlement de la société, est importante. Face aux promesses non tenues, comme celle de Sarkozy en 2004 ; face aux passages en force, comme celui de Juppé qui pendant la campagne municipale n'a pas dit un traître mot sur le sort réservé à Gaz de Bordeaux ; face aux reniements d'une gauche d'accompagnement des politiques libérales (nous n'oublierons pas le premier ministre Jospin à Barcelone), l'heure est bien à la mobilisation.

Salariés et usagers, tous ensemble pour répondre à l'urgence sociale. Assez des rapaces de la finance qui veulent se faire du fric sur le dos des couches populaires ! Il faut imposer le retour d'EDF et GDF dans le service public sans indemnité ni rachat. Il faut empêcher le démantèlement et la privatisation de Gaz de Bordeaux. L'énergie n'est pas une marchandise, c'est un droit pour tous !

Le 7 décembre 2006.

---

**Ligue Communiste Révolutionnaire**

89 rue Camille Sauvageau - 33800 Bordeaux Tel / Fax : 05 56 91 40 25

E-mail : [lcr33@wanadoo.fr](mailto:lcr33@wanadoo.fr) Site internet : <http://www.lcr-rouge.org/lcr33>



## Annexe XI. Le recrutement

### *Une annonce d'emploi « externe » en 2006*

#### **Annonce externe**

Gaz de Bordeaux est une entreprise locale de distribution de gaz sur 46 communes de la région Bordelaise. C'est une entreprise de proximité à l'écoute de ses clients, engagée dans le développement durable et l'amélioration constante de la qualité et de la sécurité depuis plus de 170 ans.

Dans un contexte concurrentiel (choisir l'énergie gaz ou une autre, choisir son fournisseur pour les professionnels et bientôt pour les particuliers), la société du Gaz de Bordeaux se mobilise pour proposer des prix compétitifs, apporter toujours plus de services, toujours plus de confort et œuvrer à faciliter la vie à ses clients.

Au sein de la Direction Client (125 collaborateurs) du Gaz de Bordeaux (500 collaborateurs), vous rejoignez le Pôle Négoc.

Cette fonction techniquement exigeante, vous permettra une approche en profondeur de l'approvisionnement de l'énergie, de l'élaboration des tarifs et de la veille concurrentielle. Ainsi, passionné par l'approche quantitative et des problématiques de modélisation, vous souhaitez mettre à profit une première expérience réussie dans le domaine de l'énergie ou du trading.

De formation supérieure Bac+4 (type Ingénieur ou Universitaire orientée scientifique), vous avez un bon niveau de connaissances en mathématiques (modélisation, statistique) et en informatique (outils de gestion de bases de données et de requête). Votre anglais est courant, la maîtrise de l'espagnol est un plus.

Votre autonomie, votre sens des responsabilités, votre forte capacité de travail et vos qualités relationnelles (avec des interlocuteurs scientifiques ou commerciaux) sont autant d'atouts qui vous permettront de réussir dans ce poste



## La procédure qualité « recrutement »

 <p>Gestion des Ressources Humaines Gaz-Bordeaux Le plus proche de vous</p>	<h3>RECRUTEMENT</h3> <p>Type de document : PROCEDURE</p>	Réf. : GRH-PRO-RE-01 Indice : 0 Page : 1/4
--	--	--

- 1 . OBJET
- 2 . DOMAINE D'APPLICATION
- 3 . DOCUMENTS ASSOCIES
- 4 . DEFINITIONS ET ABREVIATIONS
- 5 . PRINCIPE GENERAL
- 6 . LOGIGRAMME
- 7 . INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Les parties grisées indiquent les modifications apportées par rapport à la version précédente.

Rédigé	Examiné	Approuvé	Date approbation	Ind.	Objet de la Révision
Nom P.ESSERMEANT	Nom P.ESSERMEANT	Nom E.BODA	NOV. 2006	0	Evolution du système documentaire

### 1. OBJET

Cette procédure définit le processus d'un recrutement de GAZ DE BORDEAUX

### 2. DOMAINE D'APPLICATION :

Cette procédure s'applique à tous les recrutements effectués à Gaz de Bordeaux et est à l'usage de tous les responsables hiérarchiques en relation avec le Service des Ressources Humaines.

### 3. DOCUMENTS ASSOCIES :

GRH ENG RE 01 – FICHE DE POSTE  
GRH ENG RE 02 – PUBLICATION DE POSTE  
GRH ENG RE 03 - PROPOSITION DE CANDIDATURE  
GRH ENG RE 04 – BORDEREAU DE CANDIDATURE AU POSTE

### 4. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS :

SRH : Service des Ressources Humaines

### 5. PRINCIPE GENERAL :

Le responsable hiérarchique émet une demande de recrutement, analysée en commun avec le SRH et la Direction Générale, dans le cadre du plan prévisionnel des effectifs et en fonction des axes stratégiques de l'entreprise. A l'issue de cette analyse, il est décidé :

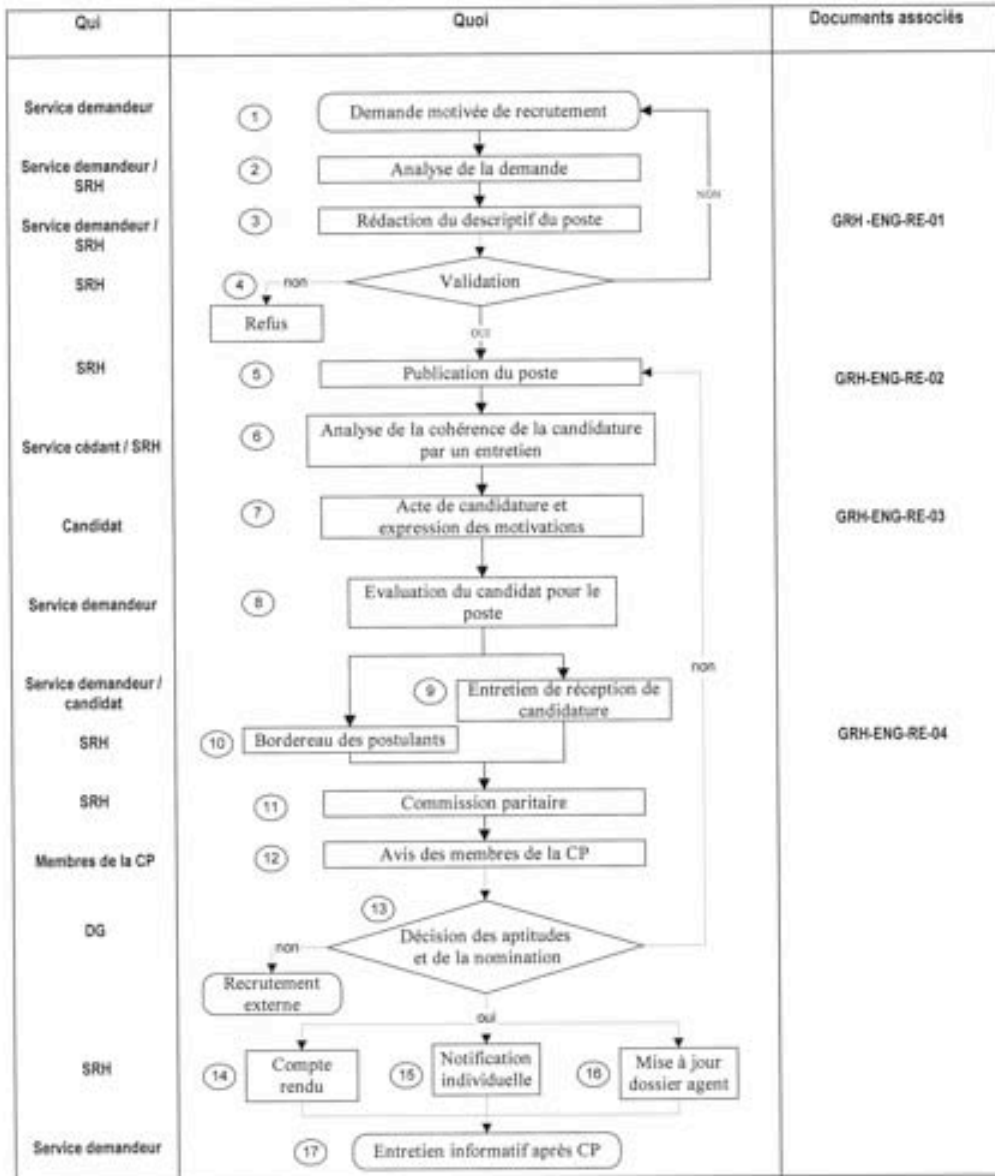
Soit de procéder à un recrutement externe et de soumettre des curriculum vitae au choix du directeur Général.


Soit de procéder à un recrutement interne

En complément de cette procédure administrative, plusieurs entretiens sont intégrés afin

- d'analyser la cohérence et la pertinence de la candidature avec le responsable hiérarchique,
- d'évaluer les compétences et la motivation sur le poste avec le responsable du poste
- d'informer les candidats sur les décisions prises

## 6 . LOGIGRAMME DU RECRUTEMENT SUR POSTE VACANT




 <p>Direction des Ressources Humaines Gaz de Bordeaux Le plus humain des services</p>	<h2 style="margin: 0;">RECRUTEMENT</h2> <p style="margin: 0;">Type de document : PROCEDURE</p>	<p>Réf. : GRH-PRO-RE-01</p> <p>Indice : 0</p> <p>Page : 4/4</p>
--	--	---

**7. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

- 1 Dans le cadre du plan prévisionnel du Service au niveau des postes et des effectifs, le chef de Service adresse au SRH, une demande écrite motivée de recrutement, concernant ses besoins en terme de métiers.
- 2 Le chef de Service et le SRH analysent en commun la demande motivée de recrutement et sa cohérence en fonction des axes stratégiques de l'entreprise et de la politique d'effectifs en vigueur.
  - A l'issue de cette analyse, il est décidé :
    - > Soit de procéder à un recrutement externe et de soumettre divers curriculum vitae au choix du Directeur Général.
    - > Soit de procéder à un recrutement interne.
- 3 Le Chef de Service transmet la fiche poste correspondante en mentionnant « demande de publication » réf GRH -ENG-RE-01
- 4 Le SRH valide la demande de recrutement par rapport au référentiel standard
- 5 Le SRH réalise le document définitif de publication de poste Réf. GRH-ENG-RE-02 et le diffuse, sur le réseau intranet et à l'interne, aux différents secrétariats de l'entreprise qui se chargent de la distribution au sein de leur service.
- 6 Les agents intéressés par la publication du poste demandent un entretien avec leur responsable hiérarchique pour obtenir un complément d'informations sur le poste et exprimer leurs motivations. Ils analysent ensemble la cohérence et la pertinence de cette candidature sous l'aspect « conseil / évolution de carrière ».
- 7 A l'issue de l'entretien (Etape 6), l'agent valide sa candidature. Il remet alors à son Chef de Service sa candidature sur le document « Proposition de candidature » réf. GRH-ENG-RE-03 pour visa, en respectant la date de forclusion du poste. Le secrétariat du Service adresse le formulaire à la DRHS. En cas de candidature entraînant un changement de filière métier, la hiérarchie recueillera au cours d'un entretien, les motivations correspondant à cette aspiration de mobilité professionnelle.
- 8 Suite à l'entretien de l'Etape 6, le responsable hiérarchique devra communiquer son appréciation sur le postulant, au Chef de Service preneur.
- 9 Sur la base des documents reçus (Proposition de candidature), le responsable hiérarchique preneur reçoit le candidat pour un entretien d'évaluation des compétences, des motivations et de la capacité acquise et reconnue à exercer le métier, au regard des intérêts des services et de l'Entreprise. Le chef de service doit formaliser son évaluation au regard des compétences et qualités requises et de leurs niveaux respectifs en fonction du référentiel standard.
- 10 Le chargé d'affaires RH établit le « bordereau de candidature » réf. GRH-ENG-RE-04, des postulants et le DRHS le diffuse aux représentants de la Commission Paritaire, même s'il n'y a pas de candidat.
- 11 Le SRH convoque, conformément aux textes en vigueur, les membres de la Commission Paritaire et leur adresse l'ordre du jour.
- 12 Le jour de la Commission Paritaire, les membres de la C.P. émettent un avis sur les candidatures.
- 13 Le Président recueille cet avis sur les aptitudes des candidats retenus et le soumet avec proposition de choix de la hiérarchie au Directeur Général qui prend les décisions définitives et notamment celle de nomination. Si il y a carence de candidat, une nouvelle publication interne sera faite, sinon une publication externe.
- 14 Le SRH formalise et diffuse les décisions prises par le Directeur Général.
- 15 Le SRH notifie individuellement aux agents nommés la décision du Directeur Général, en précisant la date d'affectation. (Voir Ann. 5).
- 16 Le chargé d'affaires RH met à jour le dossier de l'agent. (Papier et Informatique)
- 17 Les Chefs de service concernés informent chaque agent candidat de leur service des aptitudes et décisions prises en apportant les explications nécessaires.

*Une candidature soutenue par les représentants de la Mairie de Bordeaux*

 <b>MAIRIE DE BORDEAUX</b>	<b>DIRECTION GENERALE</b> Requ le 14 DEC. 2005 Transmis à ..... A :
<b>Le directeur de cabinet</b>	
	Monsieur le Directeur Général Société du Gaz de Bordeaux 6 place Ravezies 33075 BORDEAUX cedex
CAB/9/41072/CG/MP	5 décembre 2005
Monsieur le Directeur Général,	
L'attention de M. Hugues Martin, député-maire de Bordeaux, a été appelée sur la situation de M. _____, domicilié _____, rue _____ à Bordeaux (33000).	
L'intéressé, diplômé d'une maîtrise en droit des affaires, souhaiterait vivement obtenir un poste dans le domaine juridique et commercial au sein de vos services et vous aurait déjà saisi d'une demande en ce sens.	
Vous trouverez, sous ce pli, copie de son curriculum vitae.	
Désireux de lui venir en aide, je vous serais reconnaissant de bien vouloir demander à l'un de vos collaborateurs de lui accorder un entretien afin qu'il puisse lui exposer les motivations de sa candidature.	
Je vous remercie de me tenir informé de la suite qui pourra être réservée à mon intervention.	
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de mes sentiments distingués.	
<small>Mairie de Bordeaux Hôtel de ville place Pey-Berland 33077 Bordeaux Cedex Tél. 05 56 10 20 30 www.mairiebordeaux.fr</small>	

