



**HAL**  
open science

# Humiliation et honte causées par des pratiques de gestion inhumaines : Étude de cas (Cali-Colombie)

William Rojas Rojas

► **To cite this version:**

William Rojas Rojas. Humiliation et honte causées par des pratiques de gestion inhumaines : Étude de cas (Cali-Colombie). Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2015. Français. NNT : 2015CNAM1001 . tel-01293451

**HAL Id: tel-01293451**

**<https://theses.hal.science/tel-01293451>**

Submitted on 24 Mar 2016

**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.

**ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE (ED 546)**  
**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de**  
**l'Action**  
**(LIRSA EA 4603)**

**THÈSE** présentée par :  
**William ROJAS ROJAS**

Soutenue le **8 juillet 2015**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des**  
**Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de Gestion

**HUMILIATION ET HONTE CAUSÉES PAR DES PRATIQUES DE**  
**GESTION INHUMANES**  
**ÉTUDE DE CAS (CALI — COLOMBIE)**

**THÈSE dirigée par :**

**Yvon PESQUEUX**, Professeur du Conservatoire National des Arts et  
Métiers

**RAPPORTEURS :**

**Jean-François CHANLAT**, Professeur à l'Université de Paris Dauphine

**Faouzi BENSEBAA**, Professeur en Sciences de Gestion, Université Paris  
8, LED

**JURY :**

**Maurice THEVENET**, Professeur du Conservatoire National des Arts et  
Métiers

## Remerciements

Après les nombreuses et longues heures que j'ai consacrées à la réalisation de ce travail, je désire remercier infiniment les personnes que je vais mentionner ci-dessous. Comme il arrive souvent, je n'ai pas pu inclure tous les noms dans cette courte liste, mais je suis sûr que mes amis de pensée et de vie sauront le comprendre.

Je n'aurais pas pu concevoir cette thèse sans :

L'éducation morale et sentimentale que m'ont donnée mes parents et sans la compagnie de mes frères.

L'Amour, la confiance et la compréhension que m'a donnés ma femme, Julieth; sa mère Teresa et la petite et belle Steffanía.

Les enseignements et l'amitié du professeur Fernando Cruz Kronfly.

Le calme, la prudence et l'orientation d'Yvon Pesqueux, directeur de cette thèse.

La collaboration des personnes qui d'une façon ou d'une autre sont les auteurs des récits. En particulier, Nazario, qui m'a apporté son aide inconditionnelle dans les analyses et les interprétations de cette recherche. Je lui suis reconnaissant de son respect infini et de son soutien pour avancer dans les labyrinthes des pensées qui sont à l'origine des récits.

Le soutien moral et intellectuel que m'a donné Ximena Giraldo qui n'a jamais abandonné ce projet et qui a infatigablement coordonné tout ce qui touche les archives du travail de terrain.

Les orientations précises données par mon ami Hector Bermúdez. Beaucoup de ses conseils et de ses apports ont contribué à la structuration rigoureuse des réflexions et des interprétations qui sont le résultat de ces années de travail.

La compagnie de Naila Katherine Flor, Angie Marcela Montes, Sandra Milena Acosta, María Victoria Rodríguez qui m'ont soutenu à différents moments de ce travail.

L'aide du professeur Raúl Castro en ce qui concerne la méthodologie du travail.

La solidité intellectuelle et la rigueur de Claudia Castañeda Peralta. Son style et sa pensée ont constitué un apport significatif à la présentation de nombreuses idées qui ont donné de la texture à la thèse.

Le soutien de Claudia Mejía, surtout en ce qui concerne l'organisation de l'information du travail de terrain et les commentaires sur la structuration des documents.

La compagnie des membres du groupe de recherche Nuevo Pensamiento Administrativo (Nouvelle pensée administrative)

Je veux faire également une reconnaissance très spéciale à :

Elisabeth Lager, Tonatiuh Useche Sandoval et Djamel Serrar qui ont traduit mes idées en français. Grâce à leur coopération, la pensée des informateurs clés et la mienne ont pu être exprimées avec fidélité.

Jean François Chanlat et Andreu Solé pour leur confiance et leur compagnie à Paris.

Alain Chanlat, Omar Aktouf pour leurs enseignements académiques et humains.

Carlos Dávila Ladrón de Guevera, pour avoir partagé ses enseignements et facilité mon séjour à l'Université de los Andes.

À Jean Claude Arnould et Karine Cordier et leurs conjoints respectifs; à mon ami Laurent Stomboli qui à tout moment et très gentiment m'a aidé à comprendre les processus les plus importants de la vie académique et quotidienne de la France. Ils sont tous ma famille élargie en France.

À madame Amanda Takegami et madame Patricia Salazar pour leur compagnie et solidarité pendant mon séjour à Paris.

À mes grands amis de toute la vie: Aida Patricia Calvo, Gregorio Giraldo, Luis Humberto Cortes, Jaime Fernando Díaz, Jhonny Steven Grajales, Jhon Jairo Cuevas, Germán Martínez, Tatiana Fuquene, Maribel Castillo, Giovanni Aranda, Oscar Dario Ortiz, Valeria Gálvez, Jairo Henry Arroyo, Clara Isabel Hidalgo, Carolina Gómez, Jairo Emiro Cuenú y Roberto Gutierrez.

À mes amis et compagnons de débat: Diego Delgadillo (qu'il repose en paix), Rafael Carvajal, Carlos Mario Ospina et Mauricio Gómez, pour leurs dissertations sur le futur et le présent de la subjectivité dans les organisations colombiennes.

Aux professeurs Álvaro Zapata et Carlos Eduardo Cobo pour leur appui institutionnel quand ils ont exercé comme doyens de la Faculté de sciences de l'administration (Ciencias de la Administración) de l'université de la vallée.

À Hugo Hidalgo qui a toujours cru au fil des réflexions qui constitue ce travail.

À tous les membres qui ont fait et font partie d'ASECUVA (Association d'étudiants de comptabilité publique)

Bien entendu, je ne peux pas oublier de mentionner Yolanda qui m'aide avec beaucoup de douceur et de chaleur humaine dans les tâches de la vie quotidienne.

Aux membres de la direction de l'Université du Valle qui m'ont formé pour exercer dignement l'ethos universitaire et qui ont, en outre, financé une partie de ce projet de vie.

Aux membres de la École Doctorale ABBÉ GRÉGOIRE, spécialement, aux membres de la direction et du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action, qui m'ont permis de travailler en toute liberté d'un bout à l'autre de cette recherche.

## Résumé

L'application des pratiques de gestion inhumaines (PGI) conforme un phénomène qui ne tient pas en considération l'horizon philosophique du projet culturel moderne fondé sur un corpus idéologique, juridique et politique reconnaissant l'humanité de toutes les personnes. La perspective théorique sur les PGI que nous présentons ici permet d'examiner et de définir les mauvais traitements provenant des décisions de gestion qui sont adoptées et mises en œuvre à partir d'une rationalité instrumentale et sans tenir compte de la souffrance qu'elles peuvent causer aux travailleurs. Les PGI sont caractérisées par l'utilisation de moyens intimidants et dégradants qui visent à éliminer ceux qui sont considérés comme gênants ou superflus par une direction dont l'unique but est de triompher sur le marché globalisé, régi par la loi de la rentabilité maximum de l'investissement. Les PGI dans les organisations contemporaines ne rendent pas compte d'une condition essentielle de la conduite humaine, pour autant nous ne les abordons pas dans une perspective généraliste, mais depuis la spécificité d'un lieu et d'un temps déterminés. De là, surgit l'intérêt pour déterminer pourquoi et comment l'on porte atteinte, dans le contexte local, à l'humanité du travailleur à travers les PGI. S'il est vrai que dans le milieu du travail, il existe une relation de subordination incontournable, nous soulignons, pour l'analyse des PGI, le rôle des sciences humaines, car à partir de celles-ci il est possible de repérer des contextes, des situations, des tensions, ainsi que les causes et les divers facteurs qui interviennent pour que dans le monde de l'entreprise contemporain certaines directions transgressent les principes qui régissent un traitement humain. Les organisations doivent donc reconnaître et faire valoir les postulats qui sous-tendent « l'idéal » selon lequel tous les travailleurs sont des êtres dignes, libres, égaux, autonomes, respectables qui ont le droit *per se* au bien vivre. La souffrance psychique provoquée par le mauvais traitement dans le milieu de l'entreprise est le

résultat de la violation des droits de l'homme, l'humiliation et la honte sont des sentiments qui surgissent chez la personne que l'on méprise et que l'on déshumanise. Nous avons pu démontrer à partir de ce travail de terrain ethnographique (il est structuré en deux récits : perspective des cadres et perspective des ouvriers) dans l'organisation C-Colombia (1993-2005), que le pouvoir et l'autorité dans cette entreprise ont toujours été utilisés pour favoriser une gestion inhumaine, incapable de reconnaître une série de conflits et de tensions pouvant se déchiffrer et se résoudre techniquement et moralement d'une façon plus respectueuse de la dignité des travailleurs dans la ligne d'une administration moderne humanisée.

Mots clés : Inhumanité, Travail, Entreprise, Pratiques de gáticas administrativasestion inhumaines, Violence au travail, Humilliation, Mauvais traitement, Honte

## Résumé en anglais

Inhumane Administrative Practices (IAP) refer to certain systematic, calculated and planned violent exercises on the part of management, by which the termination of contracts with workers who are considered to be replaceable or are disruptive to the instrumental ends of an organization are possible. The theoretical perspective of IAP presented here examines and details strategies, actions, omissions and other administrative acts through which workers are mistreated, humiliated and shamed, so that they passively submit to productive dynamics, reject the possibility to join unions, accept “voluntary work arrangements”, or quit their labor affiliation. IAP is characterized, therefore, by the use of intimidation and degrading methods that injure the humanity of workers in the context of a production logic centered on the laws of the market and maximization of profits. IAP in organizations does not go against the essential condition of human behavior; therefore, it is not carried out from a generalist perspective, but rather from the specificity of place and prescribed timeframes. For this reason the practices through which IAP violates workers’ humanity are characterized at the local level. In this study, conceptual reference in humanities are applied and are fundamental to examine the relationship of labor subordination, which, while it is possible to eliminate, is a continually weakening factor because of an abuse of power that fails to recognize working people as individuals who are dignified, free, equal, autonomous, respectable and therefore, individuals who have the right to a good life.

The creation of a theoretical framework, then, seeks to contribute to the epistemological foundation that provides new analytical elements to the science of management in order to focus concrete practices of workplace violence far from the philosophical perspective of a modern culture with ideological, legal and political foundations that recognize the human condition of every person. Ethnographic fieldwork was carried out in the organization C-Colombia between 1993-2005 and is presented in two accounts: one from the perspective of management and another from the perspective of workers. The result demonstrates that power and authority in this enterprise was always applied with disregard to psychological human suffering. This behavior is a product of mistreatment and humiliation of workers, and is incapable of applying alternative approaches to those of narcissistic and productionist ends, in order to resolve problems that could be dealt with technically and morally in a more dignified manner.



Key words: Inhumanity, work, enterprise, inhumane administrative practices, workplace violence, humiliation, mistreatment, shame.

## Table des matières

1. Définition Du Projet De Recherche .....	12
1.1 Antécédents Généraux De La Formulation Du Problème De Recherche.....	12
1.2 Problème De Recherche.....	17
1.2.1 Point de départ .....	17
1.2.2 La Problématique .....	20
1.3 Objectifs de la recherche.....	22
1.3.1 Objectif général.....	22
1.3.2 Objectifs spécifiques.....	22
1.4 Justification .....	23
1.5 Méthodologie De La Recherche .....	26
1.5.1 Nature de la recherche .....	26
1.5.2 Étude de cas .....	29
1.5.3 Variables .....	33
1.5.4 Résultats de la recherche.....	33
1.5.5 Délimitations de l'objet d'étude .....	37
1.5.6 Durée du développement de la recherche .....	53
1.5.7 Les récits .....	55
1.5.8 Chronologie du travail de terrain .....	63
1.5.9 Référents pour l'analyse .....	63
1.5.10 Évaluation et validité de la recherche .....	65
1.5.11 Au sujet du cadre éthique et politique de la recherche .....	66
1.5.12 Limites de la recherche .....	68
2. Le Projet moderne : Contexte d'émergence et d'évanouissement de l'idée d'humanité .....	72
2.1 Approches conceptuelles de la modernité .....	74
2.1.1 Première époque : La renaissance du commerce, des sciences et des projets éducatifs .....	78
2.1.2 Deuxième période : Le XVIIe siècle et l'ascension de la raison laïque dans le cadre de la philosophie .....	82
2.1.3 Troisième période : le XVIIIe siècle : les lumières de la raison et le retour au plaisir .....	84

2.1.4	Quatrième période : le XIXe siècle : la promotion du travail et la critique désenchantée .....	89
2.1.5	Cinquième période : le XXe siècle : entre la perte de l'ordre moral et le narcissisme hyperindividualiste.....	95
2.2	La postmodernité selon René Dany Dufour .....	100
2.3	Le progrès : l'idée unificatrice dans le projet moderne .....	102
2.4	La fracture de la modernité.....	104
2.5	Horkheimer et Adorno : La critique de la raison instrumentale .....	106
2.6	Ce qui reste après la fracture des idéaux de la modernité.....	110
	Conclusions partielles .....	113
3.	Cadre conceptuel pour penser l'inhumanité dans les organisations et les entreprises	116
3.1	Quelques approches du programme de recherche de Sigmund Freud et son explication de la nature humaine et son hostilité.....	117
3.2	Quelques approches du programme de recherche de Jacques Lacan, et son explication de l'agressivité et des relations conflictuelles entre les êtres humains ..	126
3.2.1	De l'agressivité à l'agression. Interprétation d'Antony Sampson .....	131
3.2.2	La violence du point de vue de Françoise Héritier .....	135
3.3	Quelques considérations à propos de l'inhumanité et des actes inhumains .....	137
3.3.1	Finkielkraut et sa vision de l'inhumanité.....	138
3.3.2	Lévinas et l'inhumanité dans la perspective de Finkielkraut.....	144
3.3.3	Quelques considérations au sujet de l'inhumanité et des actes inhumains du point de vue de Georges Steiner 3 .....	149
3.3.4	Quelques considérations au sujet de l'inhumanité et des actes inhumains du point de vue de Michael Ignatieff .....	158
3.4	Referentes fundamentales para pensar la violencia y el sufrimiento en el trabajo .....	163
3.4.1	Quelques considérations sur "La présence de l'inhumain dans la culture et dans les organisations" d'après Fernando Cruz Kronfly .....	163
3.4.2	Quelques considérations sur ce qu'il y a d'inhumain et d'humanisable dans les rapports de subordination d'après Rafael Carvajal .....	173
4.	Les Actes Inhumains De L'espèce Humaine? .....	185
4.1	Référents pour penser la violence et la cruauté .....	190

4.2	Que signifie être toujours un homme dans la contemporanéité ? .....	195
4.3	Disparités entre l'animal et l'homme.....	198
4.4	Émergence de la subjectivité .....	202
5.	La rationalité de la survie : Le dispositif bureaucratique des nouveaux système de gestion des entreprises .....	210
6.	Pratiques Inhumaines de Gestion.....	225
6.1	L'idée d'humanité comme un droit de tous .....	228
6.2	Prélude fondamental pour comprendre les pratiques de gestion inhumaines .....	234
6.3	Que sont et comment comprendre les pratiques de gestion inhumaines (PGI) ..	238
6.4	Contexte de l'apparition des pratiques de gestion inhumaines.....	242
6.5	Contexte idéologique des pratiques de gestion inhumaines .....	248
6.6	Gestion des travailleurs gênants (superflus) .....	258
7.	Caractérisation de c-colombia à partir du discours du personnel de gestion.....	265
7.1	Entreprise C-Colombia avant et après la mondialisation.....	266
7.2	Changements dans le modèle organisationnel de C-Colombia .....	269
7.3	La particularité de la structure fonctionnelle de l'usine .....	273
7.3.1	Caractéristiques du département des opérations de l'entreprise C-Colombia .....	274
7.4	L'orientation et les valeurs de la nouvelle structure corporative.....	276
7.5	La taille de C-Colombia et son conseil ("board") syndical .....	278
7.6	Le département de ressources humaines et ses rôles dans l'organisation.....	280
7.6.1	Climat organisationnel et fonctions des ressources humaines.....	281
7.6.2	Généralités au sujet des principes qui orientent le traitement du personnel	283
7.6.3	Politiques de recrutement.....	283
7.7	Époque de la matraque.....	284
7.7.1	Les directeurs de l'entreprise C-Colombia à l'époque de la matraque.....	285
7.8	Époque de la persuasion stratégique .....	288
7.8.1	Les directeurs de l'entreprise C-Colombia à l'époque de la persuasion stratégique .....	290
7.8.2	L'objectif de la direction à l'époque de la persuasion stratégique .....	291
7.8.3	L'approche financière de C-Colombia .....	294
7.8.4	Le ressentiment des travailleurs.....	297

7.8.5 Différences entre les employés administratifs et les employés opérationnels .....	298
7.8.6 Les travailleurs anciens.....	300
7.8.7 Les risques professionnels .....	301
7.9 Pourquoi y a-t-il des problèmes dans l'entreprise C-Colombia? .....	302
7.10 Épilogue .....	303
8. Les pratiques administratives inhumaines à c-colombia .....	305
8.1 L'Époque de la matraque .....	308
8.1.1 Contexte d'apparition des pratiques administratives inhumaines.....	309
8.1.2 Les pratiques administratives humiliantes et honteuses subies par les travailleurs .....	310
8.1.3 Cas 1 : le dirigeant Caruso Fierro .....	313
8.1.4 Cas 2 : Claret Timo.....	317
8.1.5 Les réponses des travailleurs : Réactions ou évitements .....	318
8.2 L'époque de la persuasion stratégique.....	324
8.2.1 Les pratiques de gestion inhumaines .....	325
8.2.2 Contexte d'apparition de pratiques de gestion inhumaines dans C-Colombia .....	330
8.2.3 Les départs volontaires à la retraite .....	332
8.2.4 L'installation de la caméra de vidéo-surveillance .....	342
8.2.5 Arrangements financiers et application de l'article 140 du Code du travail	354
8.2.6 La nomination du superviseur.....	371
8.3 Baldomero Rincón .....	389
Considérations préliminaires sur le cas étudié.....	406
L'époque de la matraque.....	407
L'époque de la persuasion stratégique.....	408
Réflexions sur le dénouement des événements survenus à C-Colombia.....	413
Bibliographie .....	419

## Liste des tableaux

Tableau 1 . Population étudiée.....	36
Tableau 2. Entretiens Entreprise C-Colombia .....	42
Tableau 3. Période des entretiens .....	43
Tableau 4: Fréquence des types de pratiques administratives humiliantes et honteuses subies par les travailleurs .....	310
Tableau 5. Fréquence des conséquences et réactions face aux pratiques administratives inhumaines .....	319
Tableau 6. Pratiques de gestion inhumaines identifiées .....	327
Tableau 7. Types de pratique humiliantes et honteuses.....	330

## Liste des figures

Figure 1. Delimitation et orientation des situations objet d'étude .....	27
Figure 2. Questions qui ont donné naissance aux récits .....	60
Figure 3. Contexte de représentation des êtres humains dans l'entreprise avant la mondialisation la mondialisation .....	233
Figure 4. Contexte de représentation des êtres humains dans l'entreprise après la mondialisation.....	238
Figure 5. Cadre idéologique des PGI.....	256
Figure 6. Organigramme Entreprise C-Colombia 1980-1993 .....	270
Figure 7. Organigramme Entreprise C-Colombia dans le contexte de la mondialisation .....	272

## Liste des annexes

Annexe 1: Les evenements dans l'entreprise C-Colombia : Perspective Ouvriere

Annexe 2: Les faits observés dans l'entreprise c-colombia : points de vue du Personnel  
de Direction



# Introduction

« Pour être heureux, nous avons besoin de la vie des autres. »  
José Mujica<sup>1</sup>

Le présent travail est le résultat d'une préoccupation qui a pris forme et s'est clarifiée au fil de longues années. De sorte que je ne suis pas en mesure d'estimer au juste le temps qu'il m'a fallu pour formuler et mener à bien ce projet. Ce qui ne fait aucun doute, c'est que l'élan qui a constamment porté cette recherche est né le jour où j'ai rencontré celui que je considère comme mon maître, à savoir le professeur Fernando Cruz, qui m'a montré que l'université acquiert une légitimité lorsqu'elle nous rend capables de comprendre les blessures psychiques qui nous hantent. Comme on le verra plus bas, ce projet a pris consistance lorsque je suis parvenu à saisir qu'un événement vécu par mon père au sein d'une entreprise, où il avait travaillé pendant plus de vingt ans, avait affecté, à mon insu, ma façon de me rapporter au monde entrepreneurial et à mon entourage. C'est pourquoi il n'est pas abusif d'avancer que ce travail comporte une dimension thérapeutique qui m'a aidé à voir que pour être heureux, pourrions-nous dire en paraphrasant le propos de Mujica, il faut porter un regard lucide sur la vie des autres.

Le point de départ de ce travail a consisté à reconnaître que la modernité est un projet culturel commun à l'Occident. L'originalité de ce projet a été d'ériger la dignité humaine en un principe à la lumière duquel certains chercheurs ont tâché de dégager les "véritables" valeurs qui sont attribuées à l'homme au sein des organisations. Dans ce sens, depuis les dernières décennies du XXe siècle, nous assistons à une sorte d'"évaporation" de l'idée d'une humanité présente chez tous les hommes. Pourtant, cette idée se trouve ancrée, d'une façon ou d'une autre, dans la conception moderne du travail. Évidemment, l'évaporation dont il est question ne se manifeste ni ne se donne à voir de la même manière dans tous les pays occidentaux.

---

<sup>1</sup>Discours à UNASUR du 4 décembre 2014.

Cependant, affirmons-le dès à présent, nous sommes convaincu que les organisations entrepreneuriales sont un espace fondamental pour promouvoir la reconnaissance humaine. Pour cette raison, nous sommes engagés dans la recherche de mécanismes susceptibles d'empêcher que la rationalité instrumentale qui règne du monde de la gestion ne dénature l'idée d'humanité, si essentielle pour soutenir la dignité de l'existence humaine.

Les organisations peuvent bien concevoir des plans et des stratégies afin que leurs salariés adoptent la culture entrepreneuriale, afin qu'ils adhèrent aux valeurs qu'elles encouragent, mais cela ne signifie pas qu'ils doivent cesser de faire preuve de jugement face aux décisions du personnel de gestion qui pilote et qui contrôle les programmes stratégiques pour répondre aux tendances du marché mondialisé. Cela ne signifie pas du tout que les salariés doivent demeurer passifs face à ceux qui profitent de leur pouvoir et des conditions de précarité de l'emploi pour les assujettir, les rabaisser et les humilier.

À la lueur de ces considérations, cette recherche a pour but de cartographier les principaux fondements théoriques de l'inhumanité. À cette fin, nous avons dû nous attaquer aux questions suivantes : Quelle est l'idée d'homme qui se dégage des différentes approches conceptuelles de l'inhumanité ? Quelles sont les théories les plus significatives qui existent à propos de l'inhumanité ? Sur quelles bases peut-on élaborer une théorie qui explique les pratiques de gestion inhumaines ?

Cette recherche cherche à se confronter aux difficultés que rencontre la pensée moderne de la gestion à analyser l'inhumanité et les pratiques de gestion inhumaines. C'est pourquoi le propos de ce travail est de rendre compte des phénomènes les plus remarquables pour expliquer la crise qui affecte le projet culturel de la modernité suite à

l'essor d'une rationalité instrumentale, centrée sur le calcul et la maximisation des profits, d'où découlent de modes pervers de gestion. Enfin, nous essayons de montrer comment la notion de pratiques de gestion inhumaines peut permettre de concevoir l'origine des sentiments de honte et d'humiliation dont souffrent les travailleurs. Elle peut servir aussi à relativiser et à remettre en question la moralité de certains membres du personnel de gestion qui tirent une satisfaction mégalomane des résultats économiques obtenus par les organisations qu'ils dirigent.

Il convient d'emblée d'énoncer une hypothèse qui s'est peu à peu corroborée à partir du jeu de va-et-vient de questions examinées et de réponses trouvées durant notre enquête : les pratiques de gestions inhumaines surgissent dans le cadre d'une mondialisation qui contraint les entreprises à se focaliser sur la conquête des parts de marché et à être gérées par des dirigeants complètement gagnés à la cause de l'idéologie du management. Dans ce cadre, la personne du travailleur est représentée comme une ressource appelée à subir sans aucune opposition un traitement inhumain et à endurer des décisions abusives et injustes de la part des gestionnaires. Ces exigences productives et le pouvoir excessif dont est investi le personnel de gestion pour atteindre les objectifs financiers pourraient expliquer, en partie, la résistance, consciente ou inconsciente, que manifestent encore certains propriétaires ou dirigeants d'entreprises à admettre la validité des arguments rationnels et des constats empiriques qui établissent les profits générés par le respect de la dignité humaine du travailleur. Cela permettrait également d'élucider le décalage entre ce que pensent et ce qu'affirment publiquement certains dirigeants d'entreprise qui déclarent être des "humanistes" et qui n'hésitent pas à recourir dans l'exercice de leurs fonctions à des pratiques de gestion inhumaines.

De plus, notons que les pratiques de gestion inhumaines relevées durant notre

enquête nous donnent à penser qu'elles sont le fait de dirigeants "ternes" qui abusent de leur pouvoir parce qu'ils sont incapables d'admettre que la rationalité productiviste et instrumentale, centrée sur la maximisation des utilités, promeut une « idéologie maudite » (De Gaulejac, 2006), un narcissisme pervers (Hirigoyen, 2001) qui leur interdit, entre autres, de comprendre et de respecter la liberté et l'autonomie de leurs travailleurs.

Une première considération érudite s'impose. Le terme d'inhumanité paraît avoir été forgé au XVIII<sup>e</sup> siècle. Peut-être est-ce Montaigne, dans le livre deux des *Essais*, au chapitre onze sur la cruauté, le premier à l'avoir utilisé pour faire référence à la nature humaine : « Nature a, ce crains-je, elle-même attaché à l'homme quelque instinct à l'inhumanité » (Cité par Dumoulié, 1996, p.11). Cependant, ce n'est que vers la fin du XX<sup>e</sup> siècle que l'on voit apparaître des recherches académiques rigoureuses qui thématisent dans une perspective culturelle ce qu'il y a d'inhumain en l'homme. Si nous avons choisi d'adopter une perspective culturelle, c'est, d'une part, parce qu'elle révèle et explique les raisons pour lesquelles on a assisté durant la civilisation technique et instrumentale, dont nous sommes les contemporains, à l'anéantissement, à l'exclusion et à la marginalisation de millions d'êtres humains. C'est, d'autre part, parce qu'elle suggère des moyens et des pistes pour combattre ou atténuer ces phénomènes.

Dans un long chapitre I, qui constitue à lui seul la première partie de ce travail, nous exposerons les tenants et aboutissants de notre projet de recherche. Nous verrons quel a été le point de départ de notre enquête, quels sont les problèmes qu'elle aborde, les objectifs qu'elle vise et les justifications qui la légitiment. Cela nous conduira à une réflexion méthodologique où nous décrirons en détail le travail de terrain qui a été mené, et nous montrerons comment l'information a été obtenue, puis classée et enfin

analysée.

Dans le chapitre II qui ouvrira la deuxième partie, nous proposerons une vue panoramique du cadre conceptuel utilisé pour penser l'idée d'inhumanité. Nous essaierons de mettre en évidence les principaux thèmes caractéristiques de la modernité durant les quatre derniers siècles. Nous sommes conscients du caractère insatisfaisant que suppose cette périodisation pour rendre compte du temps nécessaire aux développements des méta-récits et des valeurs artificielles propres au projet culturel moderne. Ainsi, certains événements survenus à une certaine époque peuvent se poursuivre ou cesser, partiellement ou totalement, à l'époque suivante. Malgré ses imperfections et son caractère, ce découpage chronologique a cependant l'avantage de nous permettre de dessiner, à grands traits, l'avènement successif des grands moments de la modernité. Nous esquisserons, d'une part, l'affermissement progressif du projet moderne qui a amené à poser l'humanité de tous les êtres humains. D'autre part, nous montrerons comment ce même projet semble s'évaporer dans le cadre de la mondialisation qui a suivi les deux grandes guerres mondiales survenues en Europe. Nous chercherons à établir plus précisément comment l'idéal de progrès, élément fondateur des méta-récits modernes, s'est peu à peu effondré à cause de l'émergence d'une rationalité instrumentale qui a facilité l'intronisation du marché en tant que nouvelle divinité capable de supporter les déceptions et le consumérisme caractéristiques du narcissisme post-moderne. Nous insisterons sur le fait que le marché a permis la formation d'une idéologie qui encourage de styles pervers de gestion qui ont cessé d'être tributaires des valeurs modernes.

Le chapitre III, qui clôturera cette deuxième partie, aura pour but de dégager les principaux présupposés à partir desquels il devint possible de penser la violence et la

cruauté dont peut faire preuve l'espèce humaine. Dans un premier temps, nous prendrons appui sur les travaux de Sigmund Freud et de Jacques Lacan pour concevoir l'hostilité et l'agression comme des "expressions" propres à notre condition psychique qui encouragent l'avènement de l'identité et de la collectivité humaines. Puis, nous nous inspirerons des réflexions d'Antony Sampson et de Françoise Héritier pour mieux cerner la transition qui mène de l'agressivité à l'agression. Dans un deuxième temps, nous examinerons les thèses d'Alain Finkielkraut, Michael Ignatieff et Georges Steiner sur l'inhumanité et les actes inhumains. Ensuite, nous reviendrons sur les présupposés et les positions de Fernando Cruz et Rafael Carvajal<sup>2</sup> à propos de ce qu'il y a d'inhumain dans la culture et dans les organisations.

Le chapitre IV, qui est le point de départ de la troisième partie, s'attaquera à l'examen des principales explications qui permettent de rendre compte de la violence et de la cruauté dont l'espèce humaine est capable. Nous ferons notamment apparaître qu'on ne peut pas définir la cruauté comme un acte purement organique, c'est-à-dire biologiquement déterminé, dans la mesure où il est nécessaire de distinguer clairement l'agressivité, qui est inhérente à l'espèce humaine, de la cruauté, cette dernière étant ici comprise comme une violence absurde qui se manifeste à travers des agissements moralement injustifiés. Le discours sur l'inhumanité ne saurait être conçu dans une perspective ontologique, en référence à une essence ou à une nature humaine. À cet égard, nous procéderons suivant une approche centrée sur la dimension culturelle du

---

<sup>2</sup>Le groupe de recherche pour une nouvelle pensée administrative, qui cherche à repenser les pratiques gestionnaires, appartient à la faculté des sciences de gestion de l'Université du Valle. Il est dirigé par Fernando Cruz Kronfly. Au sein de ce groupe, ont vu le jour deux articles qui constituent l'élément germinal sans lequel cette recherche n'aurait jamais vu le jour. L'un s'intitule « Le monde du travail et les organisations dans la perspective des pratiques inhumaines » et l'autre, « Ce qu'il y a d'inhumain et d'humanisable dans les relations de subordination. Philosophie, histoire et sociologie de l'Humanisme dans l'entreprise d'affaires ». Tous les deux sont l'œuvre du professeur Rafael Carvajal.

phénomène. Nous verrons alors que les pratiques de gestion inhumaines ne surgissent pas comme une conséquence des intérêts rationnels des responsables de l'organisation pour rentabiliser le capital de l'entreprise. Il convient de préciser que les agissements inhumains ne peuvent pas être pensés à l'extérieur des frontières de l'espèce humaine. Bien au contraire, ils mettent en évidence comment la condition humaine peut enfanter des imaginaires qui se traduisent, d'une façon ou d'une autre, par des actes qui vont à l'encontre de ce qui constitue l'humanité de nos congénères.

Le propos du chapitre V sera de formuler une hypothèse à partir des réflexions de Zygmunt Bauman sur ce qu'il nomme le dispositif bureaucratique à l'œuvre dans l'Holocauste des juifs durant la Seconde Guerre mondiale. Nous chercherons à montrer que cette notion de « dispositif bureaucratique » peut nous aider à comprendre la gestion quand sa logique de son fonctionnement est strictement basée sur des considérations opérationnelles. Cette notion nous permettra de mieux saisir comment une approche gestionnaire, fondée sur une rationalité purement instrumentale, génère des formes de lutte pour la survie qui font qu'au bout du compte toutes les démarches des agents impliqués aboutissent à une méconnaissance méprisante des valeurs qui portent la gestion vers la pleine reconnaissance des droits des travailleurs en tant qu'êtres humains à part entière.

Dans le chapitre VI de cette troisième partie, nous nous proposerons une analyse conceptuelle et réflexive de ce que nous avons nommé les pratiques de gestion inhumaines. Nous mettrons en évidence les présupposés philosophiques et éthiques qu'il est possible d'utiliser pour parvenir à une caractérisation et à une identification des faits et événements qui portent atteinte à la dignité humaine. Nous ferons également apparaître le contexte idéologique qui a servi de foyer à l'émergence des pratiques de



gestion inhumaines. On pourra alors tirer au clair les raisons qui poussent les responsables chargés de la gestion à être indifférents à la sauvegarde de la dignité du travailleur et à violer l'intégrité personnelle de ce dernier sans le moindre scrupule. Il convient ici de préciser que ce chapitre considère que le capitalisme met entre parenthèses la fraternité et l'exigence éthique d'une pleine reconnaissance de l'humanité de tous les êtres humains.

La quatrième partie exposera et analysera tous les résultats obtenus lors du travail de terrain. Le chapitre VII offrira une caractérisation de l'entreprise C-Colombia à partir du discours du personnel de gestion. Notons que les récits qui ont servi à brosser le tableau de cette société multinationale, et que nous avons intitulés *La perspective ouvrière* et *La perspective des dirigeants*, sont donnés en annexe. Le chapitre VIII présentera les pratiques de gestion inhumaines identifiées dans l'entreprise C-Colombia. Cette présentation sera divisée en deux moments : « l'époque de la matraque » et le temps de la persuasion stratégique. L'étude de ces deux périodes soulignera que les différents responsables chargés de gérer l'entreprise C-Colombia ont eu recours à des pratiques de gestion inhumaines sans chercher à examiner ni à comprendre le problème du conflit entre le syndicat et la société, comme l'illustre le cas de Baldomero Rincon. Ce qui est arrivé à Baldomero nous permettra de témoigner de la précarité éthique qui alimente les intimidations et les violences faites à l'encontre des travailleurs.

Nous terminerons en résumant la logique qui commande aux pratiques de gestion inhumaines et les bases qui ont permis leur émergence à C-Colombia. Nous soulignerons que les conclusions de cette recherche, comme il aura déjà été précisé au chapitre I, ne peuvent pas être universalisées. Il s'agit seulement d'une référence qui vise à comprendre la violence vécue et ressentie par des êtres humains qui ont exercé

leur activité professionnelle au sein d'une entreprise multinationale, dans le cadre d'une usine située dans la ville de Santiago de Cali, dans le département de la Vallée du Cauca, en Colombie.

Première partie  
Le project de recherche doctorale

# 1. Définition Du Projet De Recherche

*La dignité humaine c'est « marcher debout », car nous, les êtres humains, ne sommes pas des bestiaux, mais des consciences en liberté (Ernst Bloch)*

*Si les universités ne s'occupent pas de développer notre raisonnement individuel et collectif à propos des valeurs humaines jusqu'à ses limites, alors qui le fera? (Gutman).*

## 1.1 Antécédents Généraux De La Formulation Du Problème De Recherche

Ma préoccupation pour la signification et les répercussions des pratiques de gestion inhumaines (PGI)<sup>3</sup> dans le travail, en tant que traitements humains abusifs dans la relation de subordination contemporaine, s'est manifestée de façon précise quand j'étais étudiant de comptabilité publique. Le décès d'un professeur, José Enrique Burbano — qui a fait naître en moi l'amour pour l'étude des sciences comptables d'un point de vue épistémologique — a conduit la Faculté des sciences de l'administration à désigner un autre professeur pour diriger mon travail. C'est ainsi qu'en 1992, j'ai eu la chance de rencontrer le professeur Fernando Cruz Kronfly. Le fait d'écouter les dissertations et d'observer le comportement éthique du professeur Cruz a produit un tournant dans mon orientation formative.

Je n'ai pas abandonné mes études de comptabilité publique, mais de manière quelque peu fortuite, j'ai pris conscience du besoin de mener à bien une recherche qui me permettrait de comprendre le milieu de travail dans lequel s'était trouvé mon père. Il avait donné sa vie au syndicalisme et pour des raisons que j'ignore jusqu'à présent,

---

<sup>3</sup> Nous utiliserons parfois l'abréviation PGI

l'entreprise a interrompu son contrat de travail indéfini (CDI) après plus de vingt et un ans de service sans qu'il existe aucune objection à son travail (c'est du moins ce que montre son dossier). Le chômage de mon père et la précarité qui en suivit pour notre famille ont profondément affecté ma relation avec le monde de l'entreprise qui en ce temps-là était le sujet des cours du programme de comptabilité. De cette façon, avec une attitude réflexive et sous la direction du professeur Cruz, j'ai réussi progressivement à étudier de façon approfondie quelques textes de référence dans la théorie de la gestion qui m'ont permis de reconnaître et de comprendre mon profond intérêt pour les sentiments d'humiliation et de honte qui sont générés dans le milieu de travail.

Le professeur Cruz, sans se le proposer, m'a permis de renforcer un processus de formation qui m'a conduit à élaborer un projet de recherche qui, à long terme, a rendu possible que je contribue à l'explication de comment et depuis quelles perspectives, certaines décisions administratives dans les organisations capitalistes sont la cause de sentiments d'annulation, de mépris, d'inutilité et de dévalorisation entraînant des souffrances psychiques très difficiles à surmonter pour les travailleurs.

Dans le cas particulier de ce projet, j'ai à la fois étudié un phénomène et je me suis analysé cherchant à cicatriser les blessures qu'a laissées en moi le brutal licenciement de mon père.

Dans l'année 2000, j'ai présenté officiellement un projet de recherche intitulé *Inhumanité & Modernité*. Ce travail pouvait paraître exotique pour un expert-comptable qui terminait des études de Master en Sciences de l'organisation de l'Université du Valle. Mais mon expérience de travail de huit ans m'a permis de mieux cerner mon intérêt pour les limites et les perspectives de l'humanisme dans l'entreprise. Il faut

souligner que ce projet s'est consolidé en deux grands moments : d'abord, lorsque j'ai suivi les deux séminaires du Master en sciences de l'organisation et plus particulièrement lorsque j'ai participé au cours *d'Introduction à la pensée administrative* avec René Bédard, à celui de *Sciences humaines* avec Alain Chanlat et celui d'*Économie des organisations* avec Omar Aktouf ; ensuite quand le professeur Cruz m'a rendu la première version d'un exercice critique que j'intitulerais postérieurement *la présence de l'inhumain dans la culture et l'organisation*.

La conceptualisation et /ou la théorisation des pratiques de gestion inhumaines a marqué depuis le départ l'idée centrale de ma recherche de master. Je dois dire que l'expérience acquise dans son élaboration a été très importante pour ma formation de professeur des sciences de l'administration; j'ai appris en particulier comment, à partir des sciences sociales et humaines, il est possible de problématiser les hypothèses et les préceptes de l'humanisme chrétien et de l'humanisme du Siècle des lumières.

Suivant l'itinéraire que je viens d'exposer brièvement et riche de la formation théorique et méthodologique acquise dans le programme de Master en Ressources humaines du Conservatoire des Arts et Métiers (CNAM), j'ai élaboré, guidé par le professeur Ivon Pesqueux, un second projet de recherche intitulé *Les sentiments d'inhumanité dans un groupe de travailleurs<sup>4</sup> qualifiés: étude de cas. Cali-Colombie*. Ce travail s'est constitué en la colonne vertébrale du projet actuel dont le point de départ est l'identification de la nécessité de continuer à explorer ce qui concerne les pratiques de gestion inhumaines dans le milieu du travail. Savoir ce que ressent le travailleur et la façon dont il vit les pratiques de gestion inhumaines conduit, entre autres

---

<sup>4</sup>Tous les termes qui renvoient à des personnes sont pris au sens générique. Ils ont à la fois la valeur d'un masculin et d'un féminin.

considérations, à problématiser l'imaginaire managérial qui permet qu'un dirigeant puisse méconnaître les valeurs et les attentes de vie du travailleur. Le fait d'examiner les pratiques de gestion inhumaines répond à l'intention de problématiser les valeurs et les points de vue de la littérature scientifique sur la gestion humaniste contemporaine.

Pour cette raison, ce projet peut être considéré comme le résultat d'un engagement académique orienté à la compréhension du comment et du pourquoi un travailleur peut ressentir de l'humiliation et de la honte dans la relation de subordination propre à l'entreprise capitaliste.

Lorsque nous avons entrepris ce travail, nous avons pensé qu'il serait possible d'utiliser la recherche-action participative (RAP) comme stratégie méthodologique. Mais malheureusement, il n'a pas été possible d'utiliser cette stratégie, car il s'est très vite avéré que ma formation était insuffisante pour pouvoir appliquer avec rigueur et sérieux cet instrument de recherche. Ce que nous venons de dire ne signifie pas que le chercheur se soit maintenu neutre vis-à-vis de ce qu'il écoutait et de ce dont il était le témoin. Au contraire, aux nombreux moments où nous avons obtenu l'information et assisté à certains des principaux événements, objet de cette étude, la recherche nous a conduits à un processus d'échange d'idées où le chercheur incitait les travailleurs à réviser les possibles causes des événements et la lecture qu'ils faisaient de la situation et du comportement assumé par les dirigeants et par eux-mêmes. On cherchait à ce que les travailleurs et certains dirigeants se demandent s'il était possible d'essayer de changer leurs jugements et leurs comportements de façon constructive. En d'autres mots, même si la RAP n'a pas été appliquée d'une façon orthodoxe, quelques-uns de ses principes et recommandations ont été utilisés quand cela était nécessaire.

Chaque fois que nous discutons sur de nouveaux éléments (présentation des transcriptions et des versions préliminaires du récit des travailleurs), cela donnait un grand dynamisme à ces rencontres en tant qu'espaces de dialogue où nous cherchions à ce que les informateurs-clés et les travailleurs réfléchissent aussi bien sur les activités syndicales que sur leurs projets de vie.

C'est en particulier après avoir appris et affronté la situation du travailleur que nous avons essayé presque inconsciemment d'apporter en tant que chercheur quelques idées et de suggérer des actions permettant au travailleur de trouver des issues pour résoudre sa situation personnelle. S'appuyant sur son expertise professionnelle, le chercheur a encouragé de nombreux participants à acquérir une conscience critique en relation avec les lectures conventionnelles qui, de son point de vue, ne permettaient pas de comprendre la nécessité de surmonter ce qui avait été vécu. Autrement dit, il est devenu évident au cours de la recherche que cela ne valait pas la peine d'avancer dans la reconstruction de *violences humiliantes* si on ne suscitait pas chez les informateurs clés, un processus de mise en question des référents à partir desquels les conséquences des pratiques de gestion inhumaines étaient assumées. De la même façon, lorsque nous avons réalisé les entretiens avec les dirigeants, nous avons essayé, dans la mesure du possible, de faire voir que les problèmes entreprise-syndicat pouvaient trouver leur origine dans une incapacité à comprendre et un manque de discernement dans la relation syndicat-entreprise.

Recueillir les données de terrain n'a pas été une activité facile pour l'auteur de ce travail. Chaque entretien l'affectait profondément, ce qui explique que l'on ait cherché à "objectiver" les événements afin que le chercheur et les personnes interviewées analysent de façon critique et objective certains sentiments d'agressivité et de peur



causés par la remémoration des faits. Dans ce sens, nous avons essayé de faire comprendre que ce qui s'était passé requérait une élaboration pour discerner de quel point de vue chacun devenait l'acteur aussi bien individuel que collectif du présent et du futur. À plusieurs moments de la reconstruction, les syndicalistes ont soutenu que l'expérience qu'ils vivaient avec le projet leur permettait « d'élaborer leurs peurs et leurs préjugés pour examiner et projeter leurs actions en tant que personne et en tant que travailleur ».

Cela ne fait donc aucun doute que dans cette étude qui suit les paramètres de la recherche qualitative, il fallait établir des dialogues visant à dépersonnaliser les faits et les décisions, faute de quoi les relations humaines au cours de la recherche auraient été excessivement tendues et conflictuelles. Le chercheur et les travailleurs syndiqués ont compris que pour analyser l'objectivité d'un fait narré, il devait être lu et relu depuis différentes perspectives qui rendent de nouvelles expériences possibles dans la façon d'établir des relations entre eux et avec les dirigeants. Nous avons essayé d'appliquer ce que nous venons d'énoncer en respectant consciencieusement l'une des prémices de la RAP : « Le travail ne s'achève pas avec la production de connaissances, mais il prétend agir vis-à-vis des réalités sociales, tenant compte pour sa transformation de la voix des acteurs » (Castro & al. 2008, p 9).

## 1.2 Problème De Recherche

### 1.2.1 Point de départ

Actuellement, nul n'ignore que la dignité des salariés est un point de référence fondamental dans le monde des organisations. Dans ce sens, le monde économique moderne et contemporain n'accepte pas l'existence d'une entreprise qui ne considère

pas explicitement la personne salariée comme un être qui doit être respecté, *per se*, dans son intégrité physique et morale.

Les pratiques de gestion inhumaines constituent une perspective théorique que le groupe *Nuevo Pensamiento Administrativo*<sup>5</sup> (Nouvelle pensée administrative) tente d'accréditer pour décrire quelques-unes des modalités de mauvais traitements pouvant être identifiées dans la direction des entreprises. Comment et de quels points de vue peut-on comprendre les pratiques de gestion inhumaines ? Celles-ci peuvent seulement être comprises dans le cadre du construit culturel des droits qui est apparu au sein du projet culturel moderne ayant établi un corpus philosophique, idéologique, juridique et politique pour reconnaître la condition d'humanité de toutes les personnes. Il est donc évident que la conception œcuménique universelle d'humanité n'a pas toujours existé, mais qu'elle est au contraire le résultat d'une construction essentiellement moderne. Ceci a été, entre beaucoup d'autres aspects, le fruit d'accords entre subordonnés et supérieurs qui ont négocié leurs droits et leurs obligations dans les contextes démocratiques modernes. La dignité dans le travail est alors une conquête de l'homme moderne qui n'accepte sous aucun prétexte et dans un aucun contexte que les êtres humains se conçoivent comme un moyen privé de droits dans la production (Cruz, 2005).

À partir de l'examen attentif des pratiques de gestion inhumaines, nous prétendons montrer que l'humiliation et la honte sont des sentiments humains qui naissent de l'expérience d'une négation ou d'une "interruption inattendue" de la reconnaissance d'humanité de la part de la direction envers les travailleurs subalternes.

---

<sup>5</sup> Le groupe est inscrit à la Faculté des Sciences de la Gestion de l'Université du Valle, localisée à Santiago de Cali, Valle du Cauca, Colombie.

Il est nécessaire de souligner que les pratiques de gestion inhumaines dans les organisations contemporaines ne représentent pas une condition essentielle ou essentialiste de la conduite humaine. C'est pour cette raison que nous sommes intéressés à la caractérisation et l'exploration de comment et depuis quelles perspectives peut être compris le comportement des dirigeants qui conçoivent les pratiques inhumaines ou y participent. Peut-on croire que derrière celui qui met en œuvre une pratique de gestion inhumaine se trouve une insensibilité vis-à-vis de la douleur et de la souffrance humaine ? Est-ce qu'un éloignement inconscient des valeurs modernes se dissimule derrière la rationalité instrumentale et les modèles bureaucratiques justifiant la frénésie compétitive et la productivité contemporaine? Jusqu'à quel point les pratiques de gestion inhumaines permettent-elles de mettre en question les théories de « l'humanisme radical » dans les organisations ? Est-ce que dans le contexte des entreprises contemporaines, les dirigeants des entreprises assument que les pratiques de gestion inhumaines sont nécessaires pour la croissance de leurs bénéfices ? Évidemment, ces propositions sont loin d'admettre que les PGI émergent des principes fondamentaux de la théorie orthodoxe de la gestion des entreprises.

Dans le contexte de l'entreprise contemporaine, les dirigeants assument-ils que les PGI sont nécessaires à la croissance de leurs profits? Évidemment, la réponse aux questions antérieures est loin d'admettre que les PGI surgissent des conceptions managériales qui selon Dejours (1998) herchaient dans les années 80, à forger une nouvelle re-subjectivisation autour du sens du travail.

Étant donné que ces questions et leurs possibles réponses ouvrent d'amples perspectives de recherche, nous pouvons déjà percevoir la raison pour laquelle le cadre

théorique de ce travail ne se centrera pas sur l'étude des récits résultant du travail ethnographique depuis les perspectives orthodoxes de la théorie organisationnelle. Comprendre la conduite de ceux qui participent aux PGI ou les mettent en pratique peut seulement s'avérer enrichissant si l'on recourt à l'instrument et la théorisation de certaines approches des sciences humaines qui ne cessent de dévoiler de nouvelles formes de négation de l'altérité humaine dans les organisations contemporaines.

### 1.2.2 La Problématique

La Modernité est un projet culturel né en Europe occidentale. L'un des points de référence éthico-politiques le plus important et peut-être le plus substantiel et significatif est celui de la dignité humaine; il s'agit d'un référent qui fonde les relations entre les hommes et les États dans le respect de la justice et de la liberté dans le monde<sup>6</sup>. Cette conception philosophique argumente clairement à faveur de l'idée laïque et œcuménique que tous les hommes ont le droit d'être traités comme fin en soi, et jamais comme des moyens dépourvus de droits, comme le préconise l'impératif catégorique kantien (Kant, 1994).

Ces idées avaient déjà trouvé leur fondement social dans l'expérience pratique des représentants spirituels et politiques des classes sociales émergentes du bas Moyen Âge. Depuis cette époque jusqu'à nos jours, le patronat a été d'accord avec les philosophes qui soutenaient que la raison devait jouer un rôle essentiel, voire prépondérant dans la conduite humaine (Horkheimer et Adorno, 2004). À la lumière de cette prémisse, nous

---

<sup>6</sup> Selon Canto-Sperber (2002) "Les origines des notions philosophiques contemporaines de dignité et de respect humain sont également profondément ancrées dans l'histoire occidentale, mais surtout dans le contexte de la pensée stoïcienne et de la philosophie des Lumières où elle se sont établies et répandues. Ces notions sont particulièrement importantes dans l'œuvre de Kant et dans la philosophie politique et moral néokantienne, même si certaines notions qui leur sont apparentées jouent aussi un rôle considérable dans la pensée de la renaissance"

pourrions dire que la Modernité a prétendu offrir au monde des produits ou des services en harmonie avec le respect dû à la condition humaine universelle.

Nous qui avons assisté à l'émergence de l'entreprise contemporaine, nous sommes témoins de deux "vérités" idéologiques qui paraissent gouverner le monde de l'entreprise actuelle : d'abord, on suppose que travailler de façon efficiente contribue au bien-être de la société en général et au maintien des postes de travail, et ensuite on assume que dans le monde de la production, il est possible de traiter les personnes comme des fins en soi.

À partir des prémisses exposées antérieurement, nous essaierons dans ce travail d'identifier les représentations et les valeurs entourant les pratiques de gestion qui en théorie, doivent respecter la dignité humaine et la vie des organisations. Essayer de comprendre comment fonctionne l'imaginaire managérial des dirigeants "à succès" pourrait permettre de découvrir et de démontrer les limites de l'humanisme organisationnel qui postule que tous les dirigeants se ceignent aux prescriptions morales et légales qui veillent à l'humanisation dans le travail.

La question qui prétend valider cette problématisation est la suivante: quelles ont été les expériences de vie au travail (situations, valeurs et représentations) qui ont donné lieu aux sentiments d'humiliation et de honte dérivés des pratiques de gestions inhumaines dans un groupe de travailleurs qualifiés de la ville de Cali en Colombie?

L'auteur de ce travail considère que les PGI dans l'organisation sont le résultat de violences dégradantes qui produisent des ruptures identitaires, étant donné que le salarié ne peut pas comprendre pourquoi et depuis quelle perspective la direction le soumet à

des exigences existentielles contradictoires (Gaulejac, 1996). Ce que le travailleur ressent vis-à-vis de la violation de sa dignité et particulièrement de sa non-reconnaissance morale dans l'entreprise donne lieu à la mise en question de quelques présupposés essentiels de l'humanisme radical organisationnel. Par exemple, la conviction que la condition humaine du directeur *per se* est une condition suffisante pour qu'il tienne compte du devoir-être vis-à-vis de la reconnaissance du subordonné et du respect de ce dernier. Le contexte idéologique de l'entreprise et le contexte juridico-économique actuel favorisent le fait que le directeur relègue à un second plan le respect de la dignité des subordonnés, pour fortifier depuis le pouvoir et l'autorité propre de l'entreprise, son identité narcissique. Nous y reviendrons plus loin.

## 1.3 Objectifs de la recherche

### 1.3.1 Objectif général

Examiner les situations qui ont donné lieu à des sentiments d'humiliation et de honte et les associer à des pratiques de gestion inhumaines à partir de la narration des expériences de vie de deux groupes de travailleurs (personnel de gestion et subalternes).

### 1.3.2 Objectifs spécifiques

- Décrire le contexte et les événements dans l'entreprise C-Colombia en analysant les motifs internes et externes selon les perspectives des dirigeants et des subordonnés.
- Identifier l'ensemble des représentations et des valeurs que construisent les dirigeants dans l'exercice de leur fonction à propos du comportement des syndicalistes.

- Catégoriser et analyser les décisions des syndicalistes face aux pratiques de gestion qui, à leur avis, violaient leur dignité (vente de l'immunité syndicale, nomination du superviseur); cartographier à partir des résultats obtenus dans la recherche l'imaginaire managérial et le contexte qui favorise l'émergence des PGI.
- Faire un apport aux perspectives théoriques qui contribuent à déchiffrer pourquoi et de quelle façon, surviennent les pratiques de gestion inhumaines dans les organisations.

## 1.4 Justification

Ce travail veut contribuer aux courants interprétatifs et critiques des sciences de gestion qui ont réalisé d'importants travaux pour décrire, relever et cartographier la manière dont les mauvais traitements et la souffrance au travail ont conduit au déclin de la reconnaissance positive de la gestion comme une pratique professionnelle fondamentale pour mettre en oeuvre le respect des salariés. L'auteur de ce travail considère que le fait de tenter d'identifier les PGI et le contexte où elles apparaissent favorise une compréhension plus profonde des principales représentations et valeurs orientant les actions des dirigeants, considérées par Alain Chanlat comme représentatives de la gouvernance pathologique (Chanlat, 1990/2012).

Comment, et depuis quelles perspectives peut-on comprendre les subjectivités managériales qui se basent sur une idéologie maximaliste de la richesse en mésestimant tout engagement avec le soin de l'autre ? Ce travail est riche de sens parce qu'il tente d'observer le comportement organisationnel depuis des perspectives analytiques qui invitent à explorer les événements conflictuels d'une entreprise évaluant « la

prédominance de l'un sur le multiple, de l'objectif sur le relatif, du même sur ce qui est différent » (Mélich, 2001, p. 11).

L'intention d'explorer les événements et les situations où apparaissent les sentiments d'humiliation et de honte à cause des pratiques de gestion inhumaines permettra de déchiffrer le plan non éthique et indigne de la gestion d'entreprises. Derrida a montré avec beaucoup de lucidité que « la relation avec l'autre est éthique dans la mesure où le moi se dépouille de sa souveraineté et devient infiniment responsable de l'autre, de celui qui n'a pas le pouvoir » (Mélich, 2001, p.16)

Étant donné qu'il s'agit d'un exercice réflexif, il est important d'essayer d'identifier les valeurs, les croyances et les représentations qui caractérisent les pratiques de gestion inhumaines, car cette étude facilite la compréhension des critiques de la pratique de la gestion qui s'appuie sur le devoir-être de l'humanisme des Lumières du XVIII<sup>e</sup> et du XIX<sup>e</sup> siècle. La direction qui ne se garde pas de maltraiter ses travailleurs et qui de plus, ne tient pas compte des fondements juridiques et sociaux qui défendent la dignité des personnes est incapable d'admettre sa responsabilité et encore moins d'identifier comment sa façon d'agir efface les valeurs éthiques essentielles permettant de se maintenir dignement dans l'entreprise. Pour les raisons évoquées antérieurement, nous pouvons dire que cette recherche veut montrer des faits qui se produisent dans la réalité de l'entreprise où avec opiniâtreté, beaucoup de travailleurs désirent pouvoir raconter comment et depuis quelles instances ils se sont sentis rabaissés, humiliés y terrorisés en même temps qu'ils ont tissé des formes de résistance aux PGI.

La contribution la plus ambitieuse de ce projet est de pouvoir décrire, à partir des récits obtenus dans le contexte d'une étude ethnographique, une série d'expériences



montrant la limitation de la condition humaine de certains dirigeants qui ne respectent pas pleinement la dignité de l'autre – qu'il s'agisse d'une personne proche ou éloignée – dans l'entreprise privée. Et à partir de là, étudier de façon approfondie quelques textes de référence pour continuer à formuler des thèses ayant pour objectif de faire émerger une nouvelle pensée sur l'humanisme organisationnel. En effet, il n'y a aucun moyen ni aucun motif pour considérer comme terminée l'étude sur les raisons pour lesquelles la direction, consciente que le respect du subordonné rapporte des bénéfices financiers à l'entreprise, se refuse à le traiter comme un collaborateur– complice–actif (Aktouf, 2006a, 2006b). Le constat que la violence dans l'entreprise existe toujours met en question les moyens utilisés pour présenter le devoir-être, aussi bien celui de l'éthique de l'entreprise que de celui des départements de ressources humaines.

On sait qu'en général, les entreprises structurent leurs organes de direction comme des bureaucraties dans le sens wébérien du terme. Mais cela ne justifie pas que l'on doive généraliser les points de vue sur leurs procédés ni penser que tout ce qui concerne les faits qui s'y déroulent est déjà connu. L'exécution des tâches et la mise en interaction des personnes qui travaillent seront toujours un labyrinthe à explorer. On reconnaît l'importance des études organisationnelles nécessaires pour consolider la théorie managériale au fait qu'elles démythifient la croyance selon laquelle la direction adhère *per se* à la pensée critique qui s'indigne contre les mauvais traitements et la souffrance inutile et s'y oppose. Pour cette raison, le travail ethnographique cherche à faire un apport à la tradition humaniste qui reconnaît que la condition humaine de certains dirigeants peut effacer d'un seul coup le soin de l'autre, de celui qui n'a pas le pouvoir.

## 1.5 Méthodologie De La Recherche

### 1.5.1 Nature de la recherche

Cette recherche peut se définir comme une étude de cas dans laquelle le travail de terrain se réalise d'une manière ethnographique. À partir des approches de Godar & Gabanes (1998), sur l'ethnographie, nous pouvons dire qu'une difficulté pour visualiser la façon dont ce travail a été défini, délimité et analysé provient de l'impossibilité de considérer une perspective unique ou un paradigme où l'on puisse classer les perspectives analytiques qui le fondent. Au départ, nous ne pouvions donc pas dire clairement jusqu'où il serait possible d'utiliser l'ethnographie ni quelles seraient les étapes à suivre. L'utilisation de l'image du labyrinthe présentée par Velasco & Diaz (1999). montre la façon dont les situations objet d'étude<sup>7</sup> ont été circonscrites et orientées (voir figure 1).

Dans le graphique, on observe trois grandes sphères d'intérêt clairement identifiées depuis les premières analyses des entretiens. Champs

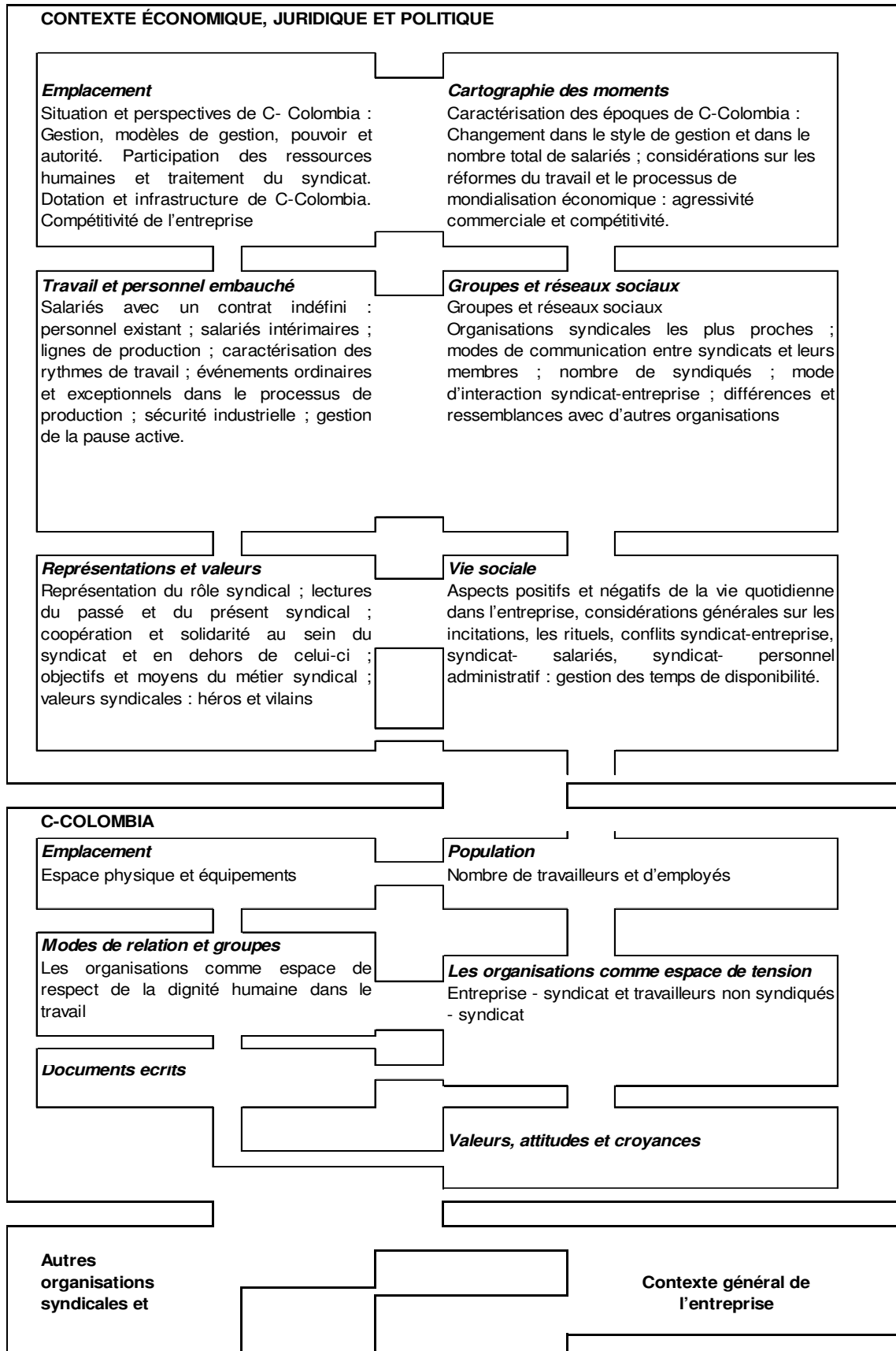
1. L'étude du syndicat de C-Colombia et du syndicat d'industrie<sup>8</sup> dont font partie les personnes interrogées.
2. La caractérisation et l'évolution de C-Colombia comme entreprise.
3. Le contexte économique, juridique et social où fonctionnaient l'entreprise et le syndicat.

---

<sup>7</sup> L'un des avantages de décrire le travail de terrain au moyen de l'image de labyrinthe est que cela permet de comprendre, selon les auteurs mentionnés, que le chercheur ignore a priori les relations topographiques entre lui et l'ensemble des relations spécifiques qui se présentent dans l'objet d'étude, ce qui démontre clairement une absence relative de direction dans la trajectoire à suivre et dans les orientations qui permettent de délimiter le travail ethnographique. En plus de Velasco & Diaz (1990), voir aussi Attali (1996).

<sup>8</sup> Ce qui se réfère aux syndicats d'industrie est constitué par « des individus qui prêtent leurs services dans plusieurs entreprises de la même industrie ou rame de l'activité économique... »

Figure 1. Delimitation et orientation des situations objet d'étude



Source : élaboré par l'auteur, à partir de Velasco et Diaz (1990)

En ce qui concerne la caractérisation du contexte économique, juridique et politique où opéraient l'entreprise et le syndicat, nous avons étudié chez les travailleurs et les directeurs les aspects suivants: situation et perspectives du syndicalisme dans le cadre de l'ouverture économique de la Colombie : considérations sur les réformes du travail ; considérations sur les différents propriétaires de C-Colombia ; infrastructure compétitive et productive de l'entreprise dans un contexte de mondialisation économique ; étude sur la mentalité et les besoins du syndicat et de la direction ; possibilités de développement opératif qui permet que C-Colombia puisse se consolider et se maintenir dans la nouvelle logique commerciale du moment actuel; politiques d'agressivité commerciale et de compétitivité.

On peut donc dire que cette thèse n'a pas pour objectif d'être définitive ni générale. Pour le chercheur, il est impossible, par exemple, de soutenir à partir des résultats de cette recherche que tous les syndicalistes, que toutes les directions agissent en appliquant des pratiques de gestion inhumaines.

Il existe beaucoup de travaux qui enrichissent l'ample spectre où pourrait s'insérer une étude sur l'in-dignité et la violence envers le travailleur, mais il reste encore des problèmes à élucider, c'est la fonction d'un travail comme celui-ci qui peut s'inscrire dans le projet de Foucault « de mettre en lumière ce cœur empoisonné des choses et des hommes » (Foucault, 2011, p. 44).

Comme nous l'avons démontré antérieurement, comme le signalent Velasco & Diaz (1999), l'ethnographie a surtout cherché à saisir les significations et les règles d'action dans un contexte particulier, caractérisé par des expériences situationnelles concrètes. Comme nous le verrons par la suite, la collecte de l'information n'a pu être réalisée à un

seul moment ni dans un seul lieu ; presque tous les témoignages ont été organisés et classés pour pouvoir faire émerger les récits où sont remémorés des sentiments d'humiliation et de honte face aux pratiques de gestion inhumaines. Essayer de voir comment et depuis quelles instances, l'humanité du travailleur est mise à mal, dans certaines circonstances, exige de s'aventurer dans l'utilisation de divers instruments de recherche qualitative.

### 1.5.2 Étude de cas

Comme nous l'avons déjà mentionné, ce travail se définit comme une étude de cas, propre de la recherche qualitative. La description des faits a été le résultat d'une systématisation et d'une analyse documentée de situations et d'événements qui se produisent dans une même organisation, mais qui pour les travailleurs et la direction n'impliquent ni la même expérience ni le même rang de valeurs. Comme le signalent Meriam (1998) et Yin (1994), les études de cas sont orientées vers la reconstruction d'une réalité qui permet qu'aussi bien le chercheur que celui qui aborde cette réalité avec l'objectif de l'étudier, puissent trouver des éléments pour la comprendre, l'appréhender et l'interpréter. Aucune étude de cas ne peut se concevoir comme une vérité absolue. Strictement parlant, nous acceptons que ce travail ait été réalisé à partir des sciences sociales et humaines dont l'ambiguïté constitue la caractéristique fondamentale. (Chanlat, 2003).

Cette ambiguïté est due à la logique même de l'objet d'étude qui consiste à reconstruire à partir du récit des personnes concernées, les principaux faits et situations dans lesquels les travailleurs interrogés ont signalé qu'ils se sont sentis humiliés et rabaissés à cause de l'utilisation de certaines pratiques de gestion que l'auteur associe aux PGI. Pour comprendre le contexte et ce qui dérive des PGI, le chercheur a réussi à

créer une « relation sociale significative » avec les personnes interrogées au cours des entretiens, comme le proposent des auteurs classiques tels que Malinowski (1963) ou Geertz (1998). Nous sommes parvenus à visiter plusieurs fois les installations du syndicat quand les informateurs l'ont considéré comme opportun; nous avons pu avoir accès à des documents et à des archives (provenant de tribunaux et d'institutions prestataires de soins de santé, entre autres) à partir desquelles nous avons réussi à vérifier les informations ; nous avons également participé à plusieurs manifestations et réunions aussi bien des dirigeants syndicaux de C-Colombia, que du syndicat d'industrie. C'est grâce à l'expérience « d'être avec eux » et au fait qu'ils « croient que l'on comprend » leurs problèmes que nous avons pu commencer à reconstruire non seulement les sentiments individuels, mais aussi les disputes entre entreprise et syndicat, syndicat et syndicat, syndicaliste et syndicaliste, syndicaliste et non syndicaliste.

#### 1.5.2.1 Éléments qui ont orienté le processus cartographique

Il est nécessaire de préciser que chacun des entretiens réalisés pour ce travail est considéré comme une partie des faits permettant d'établir une carte stratégique dans laquelle aussi bien les directeurs que les travailleurs ont prétendu respecter la raison d'être de l'entreprise et la dignité du travail. Mais à partir de l'histoire de vie de Baldomero, nous avons pu confirmer l'existence de pratiques de gestion inhumaines dans l'entreprise que les dirigeants n'avaient pas admises. Nous considérons d'ailleurs qu'elle a fourni des descriptions clés pour identifier ce que l'on peut appeler la grammaire des pratiques de gestion inhumaines dans l'entreprise C-Colombia.

Les récits peuvent être considérés comme les éléments d'une carte qui circonscrit les limites et les possibilités de l'entreprise C-Colombia, comprise comme un espace

organisationnel conflictuel dans lequel les travailleurs et les dirigeants se remémorent les contextes et les décisions qui ont été prises. Toutefois, les récits en eux-mêmes ne délimitent et ne tracent pas seulement un cadre de référence pour l'action des dirigeants, mais montrent clairement les sentiments d'humiliation et de honte éprouvés par les travailleurs. Il y a certainement des représentations qui n'ont pas pu être captées dans les entretiens et les processus de vérification et de validation de l'information, mais il serait illusoire de penser que les personnes consultées peuvent se rappeler et préciser absolument tous les détails et les logiques présentes dans les événements et les conséquences qui en ont découlé.

C'est pour cette raison qu'à chaque étape de la recherche, nous avons décidé d'essayer de capter la permanence et le changement des représentations et les valeurs qui orientaient en particulier la façon d'agir des travailleurs. Autrement dit, comme les personnes interrogées au cours des entretiens étaient en train de vivre le problème objet de la recherche, nous avons essayé de capter dans les récits comment les événements déterminaient le renforcement, le changement et/ou la permanence de leurs points de vue concernant la syndicalisation et les moyens de la développer ; les jugements de valeur face aux arrangements économiques ; la position face à la possibilité d'accéder à des postes de direction pour les syndicalistes évalués, la défense des travailleurs intérimaires et l'excessive programmation des heures supplémentaires.

Dans cette perspective, nous pouvons dire que le récit des ouvriers s'est construit en essayant de décrire comment chaque circonstance dans l'entreprise provoque des souffrances psychiques qui d'une façon ou d'une autre ont affecté la façon d'agir des travailleurs. En d'autres termes, le récit des ouvriers montre que chaque circonstance déstructure aussi bien la stabilité psychologique des travailleurs que les actions de

l'organisation syndicale ; alors que le récit du personnel de gestion se construit comme une narration prouvant, validant et enrichissant la compréhension des causes et des logiques des faits consignés dans le récit des ouvriers. Il faut souligner que dans leurs récits, les directeurs ont apporté une information d'une très grande valeur pour éclairer les faits qui se sont produits dans l'entreprise C-Colombia.

Nous avons présenté le travail ethnographique en mettant l'accent sur les événements, pour que le lecteur de ce travail puisse « se rendre compte que l'ordre de succession, l'ordre d'apparition des faits a une conséquence sur l'ordre d'apparition des faits postérieurs » (Godard & Gabanes, 1998, p. 27).

La contextualisation spatio-temporelle de ce travail s'est définie de façon à pouvoir signaler de quel point de vue et comment les projets de vie des principaux acteurs de cette recherche ont été décisifs. À cet égard, nous pouvons dire que le chercheur a écouté, validé et reconstruit les informations fournies par les personnes interrogées lors des entretiens, mais qu'il a également vécu leurs problèmes en particulier ceux concernant la tentative de suicide d'un travailleur (Baldomero Rincón) ; il a été attentif aux contradictions et aux disputes causées par des arrangements économiques et les mises en accusation des syndicalistes qui, au départ, se montraient radicaux vis-à-vis de la négociation de l'immunité syndicale et qui l'ont ensuite acceptée. Pour cette raison, il a fallu que dans ce travail, le chercheur attende prudemment et calmement que les événements se soient complètement déroulés. Nous avons eu l'intuition que des faits graves (négociation de l'immunité syndicale, violence, suicide) pouvaient se produire depuis les premiers entretiens où les travailleurs montraient à travers leur discours et leur profonde souffrance une situation qui à leur sens les humiliait et les outrageait. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils résistaient et qu'ils luttaient.



Enfin, il est essentiel que la notion d'événement se réfère à une situation et à une temporalité où il est possible de démontrer un changement des représentations et des valeurs pour l'action. D'où l'idée que chaque événement ne puisse être considéré comme un fait isolé, mais plutôt comme une conjoncture où les travailleurs éprouvent des sentiments d'humiliation et de honte face aux décisions que nous appelons ici pratiques de gestion inhumaines. Il faut aussi reconnaître qu'au cours de la confrontation avec les syndicalistes, le personnel de gestion est également humilié.

### 1.5.3 Variables

La recherche a pour objectif d'identifier les variables suivantes :

1. Sentiments d'humiliation et de honte exprimés par le personnel subordonné.
2. Vente de l'immunité syndicale à cause de l'usure engendrée par les pratiques de gestion inhumaines.
3. Syndicalisation comme moyen de défense.
4. Discrimination, stigmatisation, intimidation, chantage et menace.

### 1.5.4 Résultats de la recherche

Les résultats du travail de terrain se présentent de la façon suivante : récits, caractérisation de C-Colombia, « l'époque de la matraque » et « l'époque de la persuasion stratégique ».

#### 1.5.4.1 Techniques de recherche et collecte de l'information

Nous avons utilisé différents instruments qui nous ont obligés à chercher diverses sources d'information : observation participante, entretiens en profondeur, histoire de vie. Il est important de souligner que chaque technique et chaque stratégie

méthodologique ont été utilisées comme des moyens heuristiques qui permettent de comprendre que la violence des pratiques de gestion inhumaines dans l'entreprise C-Colombia provient d'un type de management particulier qui s'inscrit dans une logique du modèle macroéconomique poussant les entreprises à économiser les coûts dans leurs politiques de gestion du personnel.

En d'autres termes, en choisissant aussi bien les techniques que les stratégies méthodologiques pour réaliser le travail ethnographique, nous avons suivi les recommandations de Velasco & Diaz (1999) qui signalent qu'en tant qu'objet d'étude, les événements peuvent avoir une relation causale où l'on peut mettre en rapport les représentations et les valeurs de l'organisation.

En utilisant l'observation participante, le chercheur assiste à quelques réunions du syndicat de C-Colombia et à des réunions du Conseil de direction du syndicat d'industrie ; il participe aussi à plusieurs marches, en particulier celle qui a lieu le jour de la fête du travail (1 mai) et à quelques manifestations organisées par le syndicat.

Les transcriptions des entretiens et l'information obtenue par observation directe ont été révisées et discutées de façon permanente avec les syndicalistes. Nous avons utilisé les entretiens en profondeur pour ce travail, parce qu'ils permettent, comme le postulent Godar & Cabanes (1998) de comprendre l'univers existentiel des personnes interrogées. Dans le cas particulier des informateurs clés, nous avons cherché à ce que les entretiens puissent préciser, corroborer et amplifier les idées ou les sentiments qui pour une raison ou une autre n'avaient pas pu être clairement perçues.

De plus, sans se l'être explicitement proposé au départ, le chercheur faisait en sorte, qu'au fur et à mesure qu'il les écoutait au cours de certains entretiens, les informateurs clés et la plupart des personnes interrogées réfléchissent à propos des situations et des sentiments qu'ils se rappelaient avoir vécus ou qu'ils vivaient à ce moment-là. Autrement dit, au cours de l'entretien on promouvait l'échange d'idées sur les événements et l'interprétation qu'ils avaient faite ou qu'ils faisaient de la situation et celle du comportement assumé par le directeur et par eux-mêmes. Nous cherchions à ce que les travailleurs et certains directeurs réfléchissent au contexte et à la logique des événements à partir d'énoncés qui tentaient de rendre visibles les inimitiés et les hostilités que l'on percevait à travers la narration de leurs expériences. Nous recommandions aussi bien aux syndicalistes qu'à certains dirigeants particulièrement ouverts de conserver leur calme face aux événements. En effet, nous nous rendions compte que beaucoup des personnes interrogées se rappelaient surtout les moments les plus douloureux dans lesquels ils éprouvaient des sentiments comme la rancœur, la haine, l'aversion.

L'entretien en profondeur a été utilisé d'une façon dynamique et vivante parce que comme le note de Gaulejac (1996) « il n'était [donc] pas concevable de demander aux personnes de nous parler, de but en blanc, de leur honte » (p.23).

#### 1.5.4.2 Exercice cartographique

La méthodologie de la cartographie sociale, comme le signalent Castro & al (2010), se complémente avec d'autres éléments de la recherche-action-participation (RAP) et de fait, partage les mêmes principes dans lesquels la relation entre le « chercheur » et son « objet d'étude » se subvertit afin que les autres s'assument et soient assumés comme une partie du processus, que ce soit de recherche ou de planification. (p.15)

Dans ce cas particulier, nous avons cherché à cartographier ce qui suit :

1. Identifier comment les contextes internes et externes de la compagnie favorisaient l'émergence de pratiques violentes que l'on pourrait associer à des PGI.
2. Caractériser, depuis la perspective des travailleurs, les faits qui se sont produits de 1993 à 2005 dans l'entreprise C-Colombia.
3. Identifier les principales décisions des dirigeants ayant amplifié les problèmes.
4. Signaler les principales causes qui ont creusé les distances entre syndicalistes et dirigeants.
5. Préciser les situations et les décisions ayant accentué le conflit syndicat-entreprise.

#### 1.5.4.3 Délimitation de la recherche de terrain

La recherche de terrain a duré cinq ans. Elle a commencé en 2004 et a terminé en 2009. La population que l'on voulait étudier au début de la recherche était composée de 65 personnes liées à dix entreprises ; quatre entreprises nationales et six multinationales. 71% (46) du total des personnes interrogées correspondaient à des travailleurs et 29% (19) appartenaient au personnel de direction. Les travailleurs interrogés n'étaient pas tous des syndicalistes (voir Tableau 1).

Tableau 1 . Population étudiée

#	Entreprises	Catégorie	Travailleurs interrogés dans entretiens		Dirigeants interrogés dans entretiens		Total Interrogés dans entretiens	
			Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1	C-Colombia	Multinationale	20	31%	11	17%	31	48%
2	Entreprise A	Multinationale	8	12%	1	2%	9	14%
3	Entreprise D	Multinationale	1	2%	1	2%	2	3%
4	Entreprise E	Multinationale	1	2%	1	2%	2	3%

#	Entreprises	Catégorie		Travailleurs interrogés dans entretiens		Dirigeants interrogés dans entretiens		Total Interrogés dans entretiens	
				Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
5	Entreprise G	Multinationale		2	3%	1	2%	3	5%
6	Entreprise I	Multinationale		4	6%	0	0%	4	6%
7	Entreprise B	Nationale		3	5%	1	2%	4	6%
8	Entreprise F	Nationale		2	3%	0	0%	2	3%
9	Entreprise H	Nationale		0	0%	1	2%	1	2%
10	Magonia	Nationale		5	8%	2	3%	7	11%
<b>Totaux</b>		<b>Nat.:</b> <b>4</b>	<b>Multin.:</b> <b>6</b>	<b>46</b>	<b>71%</b>	<b>19</b>	<b>29%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>
Entreprise A, B, D, E, I: groupées dans le même secteur C-Colombia, Entreprises F, G, H et Magonia: groupées chacune dans un secteur différent									

Source: Élaboration propre

### 1.5.5 Délimitations de l'objet d'étude

Comme nous pouvons le voir dans le Tableau 1, l'objectif du chercheur était en principe, centré sur l'identification du problème objet d'étude dans une population significative (65 personnes de 10 entreprises). Mais, dès que nous avons commencé la recherche avec les travailleurs, nous nous sommes rendu compte des multiples difficultés qui rendaient difficile l'accès aux espaces et aux moyens qui permettraient de confirmer et de valider l'information. Peut-être, l'ingénuité du chercheur qui a clairement exprimé les objectifs de la recherche a-t-elle conduit la grande majorité des entreprises à ne pas répondre à la sollicitation et d'autres à la refuser.

#### 1.5.5.1 Premiers entretiens

Le travail de terrain a commencé avec deux travailleurs syndiqués de l'entreprise C-Colombia qui avaient pu être contactés grâce à un cabinet d'avocats en Droit du travail dont ils avaient engagé les services pour déposer une plainte contre leur supérieur à

cause d'une décision administrative qui selon eux, violaient leurs droits. Cette première rencontre a duré environ deux heures et demie.

Il faut souligner que cet entretien a commencé par une brève présentation des intérêts académiques du groupe de recherche Nuevo Pensamiento Administrativo pour montrer les causes, les situations, et les façons dont on pouvait porter atteinte à la dignité du travailleur au moyen des PGI. L'accent a été mis sur deux engagements de notre part: 1) ne révéler sous aucun prétexte les noms des participants ni celui des entreprises concernées ; 2) laisser aux personnes la liberté d'abandonner la recherche à tout moment (voir annexe de la lettre d'engagement pour la recherche). Une fois les accords passés, il leur a été demandé de raconter leurs expériences et leurs sentiments quand ils croyaient avoir expérimenté la violation de leurs droits en tant que travailleurs et bien sûr en tant que personnes. La tâche n'était pas exempte de complexité parce qu'ils ne savaient pas vraiment ce que signifiaient les pratiques de gestion inhumaines. Cet obstacle a obligé les travailleurs et le chercheur à trouver un accord sur la signification des P.G.I. Bien entendu, nous avons préparé un schéma pour l'entretien.

À la fin du premier entretien, nous avons demandé aux travailleurs de nous aider à trouver d'autres personnes qui voudraient participer à la recherche. Nous désirions surtout avoir des renseignements sur des ouvrières qui auraient vécu et exprimé une position de lutte pour revendiquer la dignité des travailleurs. C'est de cette façon que nous avons réussi à rallier au projet deux ouvrières leaders syndicales : Digna Sarmiento et Brigida Morena ; il s'agissait de leaders syndicales d'une entreprise du même secteur que C-Colombia (organisation où travaillaient les deux premières personnes interrogées) et pour cette raison, elles appartenaient au même syndicat d'industrie. Les ouvrières, en plus d'apporter leur témoignage sur les sentiments et le

contexte des PGI, ont décidé de collaborer à la recherche, s'engageant en particulier à trouver plus de participants. C'est ainsi que, grâce aux quatre premières personnes auxquelles nous avons fait des entretiens, nous avons réussi à obtenir le témoignage de quatre (4) entreprises multinationales A, D, E, I et d'une (1) entreprise nationale du même secteur : B (voir tableau 1).

Grâce à la richesse du dialogue avec les quatre personnes interrogées au cours des entretiens, nous avons pu visiter les installations du syndicat d'industrie et réaliser des entretiens chez quelques-uns des nouveaux participants à la recherche. Il a fallu quatre mois pour obtenir ces résultats. Au fur et à mesure que l'on obtenait la collaboration d'un plus grand nombre de participants, les informateurs se familiarisaient davantage avec la recherche, en particulier avec les objectifs et la méthodologie avec laquelle on réalisait les entretiens. Au cours de cette recherche, nous avons pu faire un entretien de plus de quatre (4) heures avec le directeur de production d'une entreprise de la région s'occupant de la fabrication de verre (entreprise F). Il se plaignait de la façon dont son employeur permettait que ses collègues maltraitent les ouvriers avec le plus d'ancienneté et abusent des travailleurs temporaires (nous conservons la transcription des entretiens). Bien que l'information obtenue se soit avérée très appropriée pour la recherche dans cette entreprise, nous avons dû abandonner cette enquête, d'abord parce que les travailleurs qui auraient pu y participer ont confessé au directeur qu'ils craignaient que la recherche soit publiée et qu'on les identifie ; en deuxième lieu, parce qu'il n'existait aucune possibilité de faire un entretien à d'autres personnes de la direction qui permettent de corroborer les faits.

Par l'intermédiaire du cabinet d'avocats en Droit du travail signalé antérieurement, pendant la période déjà indiquée, nous avons également pu réaliser des entretiens à des

travailleurs d'une multinationale colombienne (Entreprise G) qui avaient vécu une expérience très douloureuse à cause de la mise en place d'une politique de négociation économique. Dans ce travail, le témoignage d'un travailleur qui était passé par une situation très pénible parce que l'un de ses chefs prétendait liquider son contrat de durée indéterminée à cause de l'adultération des heures de sortie de l'entreprise ; selon lui, la falsification avait été commise parce que ses chefs ne tenaient pas compte de ses requêtes, il souffrait en effet d'un cancer qui l'empêchait de rester debout pendant toute la journée de travail. Dès que la direction générale s'est rendu compte de la situation, elle a procédé à une enquête et a décidé envers et contre tout le maintien du travailleur dans son poste. Toutefois, à l'époque où il me concédait l'entretien, le travailleur affrontait un litige avec cette direction générale parce que son chef immédiat et lui avaient été licenciés à cause d'une prétendue mauvaise gestion des inventaires. Malheureusement, il a été impossible de suivre ce cas, parce qu'à cette époque-là, l'entreprise a décidé de lui proposer une indemnité de départ qu'il a acceptée. Et c'est à ce moment-là que le travailleur a renoncé à participer au projet. Selon lui, l'accord auquel il était parvenu était très favorable et il considérait que continuer à apporter des témoignages sur ses expériences était une trahison envers l'entreprise (nous conservons la transcription des entretiens).

À partir du moment où le chercheur s'est rendu compte qu'il était impossible de continuer à travailler sur ces cas (entreprises F et G), il a centré tout son effort pour accéder à la multinationale C-Colombia puisque c'était l'entreprise où il avait obtenu l'information la plus importante. À cause de la conception même de cette recherche, la possibilité de confronter les témoignages des travailleurs avec la version de la partie adverse était une condition *sine qua non*.



Il faut souligner que C-Colombia était une organisation qui s'était révélée d'une grande importance pour la recherche parce que l'on avait pu démontrer que les PGI identifiées dans cette firme coïncidaient avec des modalités et des contextes d'humiliation et de rabaissement qui se produisaient dans d'autres entreprises. De plus, on y trouvait certains leaders qui ne dirigeaient pas seulement le syndicat de C-Colombia mais aussi le syndicat qui regroupait les autres syndicats des entreprises du secteur.

#### 1.5.5.2 Unité d'analyse et d'approfondissement dans le travail de terrain

Au vu de ces considérations, nous avons pu commencer à travailler directement chez C-Colombia. Cela était fondamental parce que la relation avec les travailleurs et les syndicalistes de cette organisation était un fait concret, en plus il y avait déjà une très bonne relation avec plusieurs leaders du syndicat d'industrie et ceux-ci pouvaient affirmer, corroborer, vérifier ou nier les informations obtenues et celles que nous allions obtenir sur C-Colombia.

Le premier contact institutionnel établi a été avec la direction générale et c'est là que nous avons obtenu l'approbation pour commencer le travail. Il faut souligner que le PDG de l'entreprise a accepté la recherche de façon inconditionnelle et pour cette raison, il n'a pas seulement concédé les permissions nécessaires pour réaliser les entretiens aussi bien avec le personnel de la direction qu'avec le personnel syndiqué et non syndiqué, mais qu'il a également permis au chercheur d'accéder à l'usine pour observer les situations de travail et la trame du fonctionnement quotidien de la compagnie.

Tenant compte de ce que nous avons décrit antérieurement, nous insistons sur le fait que la reconstruction et les analyses auxquelles se réfère cette recherche correspondent à la multinationale C-Colombia, localisée dans la ville de Santiago de Cali, dans le département du *Valle del Cauca*. En tout, nous avons réalisé des entretiens à 31 personnes chez C-Colombia : 20 ouvriers et 11 cadres. Les ouvriers avaient le type de contrat suivant : 4 n'étaient pas syndiqués et avaient un contrat à durée indéterminée; 3 avaient un contrat temporaire et 13 membres du syndicat avaient un contrat à durée indéterminée (voir Tableau 2).

Tableau 2. Entretiens Entreprise C-Colombia

#	Travailleurs subalternes	Entretiens	#	Personnel de direction	Entretiens
		Nombre de fois			Nombre de fois
1	Climaco Bolaños	2	1	Segundo Quintana	1
2	Nazario Buendía	15	2	Anastasia Robles	2
3	Agustina Hernández	1	3	Sixto Rosas	2
4	Cándida Ibañez	1	4	Filomena Mutis	1
5	Primitivo Torralaba	2	5	Esperanza Sepúlveda	5
6	Evaristo Milán	1	6	Aureliano Romero	2
7	Génaro Rodríguez	2	7	Ercilia De la Vega	2
8	Hipólito Gonzalez	2	8	Matias Oliveros	1
9	Felipe Arellano	1	9	Zacarias Bueno	2
10	Guillermo Serrano	1	10	Juan de Dios Alzate	1
11	Jacinto Torralba	1	11	Gastón Balcazar	1
12	Jacobo Muñoz	1			
13	Cipriano Algor	1			
14	Lázaro Nuñez	1			
15	Leonidas Quintana	1			
16	Leopoldo Castillo	1			
17	Manuel Pérez	1			
18	Baldomero Rincón	1			

#	Travailleurs subalternes	Entretiens		#	Personnel de direction	Entretiens	
		Nombre de fois				Nombre de fois	
19	Josephina Hurtado	1					
20	Rudesindo Arteaga	1					

Source: Élaboration propre

Tableau 3. Période des entretiens

Période des entretiens	2004-2008	Période des entretiens	2005.2008
Total des travailleurs interrogés	20	Total personnel direction interrogé	31
Total des entretiens aux travailleurs	40	Total des entretiens au personnel de direction	60
Nombre total de personnes interrogées chez C-Colombia			31
Nombre total d'entretiens réalisés personnel C-Colombia			60

Source: Élaboration propre

### 1.5.5.3 Les caractéristiques des entretiens

Les caractéristiques fondamentales dont on a tenu compte pour réaliser les entretiens ont été les suivantes :

1. Que les personnes qui décrivent leurs sentiments face aux pratiques de gestion inhumaines puissent fournir des informations qui permettent de faire un suivi de ce qui a été relaté.
2. Que les personnes qui décrivent leurs sentiments face aux pratiques de gestion inhumaines aient un contrat au moins depuis 10 ans avec C-Colombia.

#### 1.5.5.4 Consolidation du groupe de travail qui a permis d'obtenir l'information

Après avoir obtenu la permission pour entrer sur les lieux de C-Colombia, la relation avec Nazario Buendía et Climaco Bolaños s'est renforcée. De leur propre initiative, ils sont devenus les informateurs clés et ils ont collaboré avec enthousiasme et sans rien demander en échange. Nazario Buendía a aidé du début jusqu'à la fin de la recherche, alors que Climaco Bolaños s'est retiré avant qu'elle ne soit finie. Avec Climaco, nous avons réalisé seulement deux entretiens et avec Nazario, nous en avons enregistré quinze. Et ceci, sans compter les multiples conversations informelles que nous avons eues tout au long de la recherche et leur présence dans la plupart des entretiens réalisés avec les ouvriers.

Lorsque nous avons considéré qu'il y avait un niveau de saturation informative sur l'objet de la recherche, le chercheur a demandé aux informateurs clés de ne pas recommander d'autres personnes pour le travail.

#### 1.5.5.5 Notes sur les premiers entretiens avec les directeurs de C-Colombia

Au cours de notre première rencontre, les directeurs, mis à part le PDG, ont exprimé d'une façon polie une très forte prévention vis-à-vis du thème de la recherche et des intérêts académiques du chercheur. Mais peu à peu, ils ont changé d'attitude et ont facilité le travail, surtout quand ils ont reconnu avec beaucoup de circonspection avoir entendu dire ou avoir été témoin que chez C-Colombia il y avait eu des administrations qui laissaient beaucoup à désirer en ce qui concernait leur façon de traiter le personnel. C'est sans doute pour cette raison que le chercheur a voulu contacter quelques directeurs qui avaient prêté leurs services à C-Colombia et avaient pris part à certaines situations au sujet desquelles il était intéressant d'entendre leur témoignage direct.

Il faut souligner que depuis les premiers entretiens avec les cadres de l'entreprise, le chercheur leur a clairement dit qu'il fallait qu'il puisse vérifier l'information déjà obtenue avec les syndicalistes de l'entreprise (informateurs clés) avec la leur. D'ailleurs, certains cadres ont demandé au début de l'entretien « Pourquoi cette entreprise ? Qui vous en a parlé ? » Ils insistaient aussi sur le fait que « maintenant, les politiques et les directeurs ont un style différent de celui d'autres époques de C-Colombia ».

Nous avons réalisé les entretiens dans les locaux de l'entreprise pendant une période de six mois, mais lorsque le chercheur a voulu faire des entretiens avec des ouvriers qui pouvaient confirmer certaines conceptions et contextes de l'action directive et syndicale, l'un des directeurs qui avait le plus de pouvoir a empêché d'une façon arbitraire de continuer la recherche, car à son avis, l'entreprise avait apporté la collaboration nécessaire pour terminer le travail (document appartenant aux archives de la recherche).

Autrement dit, le processus de recherche dans l'entreprise a été abruptement avorté et ce sont les informateurs clés et quelques membres de l'équipe de direction qui, en dehors de l'entreprise, ont permis la consolidation de l'information qui donne corps au récit du personnel de gestion.

#### 1.5.5.6 Détails sur les entretiens avec le personnel de gestion

Les entretiens avec le personnel de gestion se sont réalisés après les premières analyses des entretiens avec les travailleurs. On peut identifier deux grands moments dans ce processus.

#### 1.5.5.6.1 Premier moment important des entretiens avec les directeurs

Dès que nous avons commencé les premiers entretiens avec le directeur d'opérations Aureliano Romero et le directeur des ressources humaines, nous avons confirmé que cela n'allait pas être facile d'obtenir de l'information précise sur les conflits du travail chez C-Colombia. Postérieurement, quand nous avons eu un entretien avec la directrice de production Anastasia Robles et le directeur des opérations, nous avons détecté les premiers indices montrant que les faits narrés par les travailleurs avaient réellement existé. Cette première preuve est apparue notamment parce que, lorsque le chercheur a su que ces directeurs étaient directement liés à certaines circonstances, il a rapidement formulé des questions basées sur les récits des ouvriers ; cela a été à ce moment-là que le chercheur a affronté des paroles hostiles à propos de l'information sur certains faits : il faut noter que l'intérêt de part et d'autre a permis que les directeurs démêlent le comment du pourquoi des faits qu'il nous intéressait de connaître. À cette époque, nous avons pu réaliser un entretien avec la responsable de la sélection du personnel, Esperanza Sepulveda.

Dès les premiers entretiens avec les cadres, nous avons pu déduire les points suivants : 1) les problèmes qui à notre avis devaient être l'objet de l'analyse existaient bien, mais les travailleurs avaient omis intentionnellement des informations très importantes sur leur comportement au travail et en tant que syndicalistes ; 2) il fallait réaliser d'autres entretiens avec les cadres après nous être approprié des réactions des travailleurs au sujet des informations qu'ils avaient fournies (grossièreté, insolence, etc.) ; il fallait inventer une stratégie « millimétrique » pour réussir à contacter Gastón Balcazar, responsable du département d'ingénierie et chef direct des ouvriers qui avaient raconté les principaux cas à analyser ; 4) Il fallait trouver le moyen de contacter

un informateur clé appartenant à la direction afin d'obtenir l'information sur l'entreprise que nous savions que les antérieurs directeurs n'allaient pas fournir ; 5) Il fallait chercher le moyen de prendre contact avec l'ancien responsable du département de ressources humaines, Matias Oliveros et l'ancien directeur de ressources humaines Claret Timo qui ne faisait plus partie de l'entreprise ; ils étaient tous deux des acteurs fondamentaux au début des conflits syndicat-entreprise.

Pour cette raison, nous avons organisé une réunion avec les informateurs clés afin de leur laisser entrevoir qu'il existait une information de la direction qui changeait en partie ce qu'ils avaient raconté au sujet de C-Colombia. La réunion a été tendue, mais très importante pour la recherche, puisque la position très honnête des informateurs a permis de valider quelques-unes des principales hypothèses qui, selon les directeurs, avaient amplifié le conflit.

Pendant la période où l'on réalisait les entretiens dans l'usine, certaines rencontres avec les cadres nous ont donné des « pistes » pour contacter les anciens directeurs qui pouvaient confirmer ou démentir une information très importante pour la recherche. De plus, il y a eu une très grande empathie avec un directeur qui a apporté une information cruciale pour trouver le « fil d'Ariane » qui unissait les problèmes.

#### 1.5.5.6.2 Second moment important des entretiens avec le personnel de gestion

Au bout de deux ans de recherche, l'entreprise a licencié le personnel de la direction des ressources humaines et plusieurs salariés du département des opérations industrielles. La décision a été prise subitement et quand le chercheur l'a apprise, cela

l'a conforté dans l'idée de chercher ces personnes pour pouvoir bien comprendre le déroulement des événements.

Dans ce deuxième moment, au bout de nombreuses recherches nous avons pu localiser et contacter l'ancien responsable du département de ressources humaines, Matias Oliveros et l'ancien directeur de ce département, Claret Timo. Nous avons accordé un rendez-vous par téléphone avec Matias Oliveros<sup>9</sup>. Dès le début de la conversation téléphonique, il a montré une attitude coopérative, il a proposé et il a choisi un lieu pour nous rencontrer. Au cours du premier entretien, il s'est montré surpris de la façon dont on avait pu le contacter, mais il n'a pas montré de désaccord vis-à-vis des objectifs de la recherche. L'information obtenue par l'intermédiaire de Matias s'est avérée fondamentale pour comprendre la nature des conflits chez C-Colombia et il a fourni une information qui a permis que les informateurs clés se voient dans l'obligation de dire des choses qu'ils n'avaient peut-être pas racontées parce que leur organisation syndicale les considérait confidentielles. Avec Matias, le comportement de certains leaders syndicaux qui énervaient les directeurs de cette époque a été dévoilé.

Un autre élément accidentel, mais très positif pour ce travail, est que nous avons pu contacter l'un des responsables du département de ressources humaines, Juan de Dios Alzate, qui avait déjà participé auparavant à la recherche. Selon lui, il avait quitté l'entreprise de son propre gré. Après de nombreux appels téléphoniques à son nouveau lieu de travail, il a accepté de rencontrer le chercheur ; c'est lui qui a choisi aussi bien le lieu que l'heure de la réunion. Dès le premier entretien, il a refusé de se laisser

---

<sup>9</sup> Pour comprendre l'importance de cet entretien, voir dans l'annexe le récit des ouvriers. Les événements dans l'entreprise C-Colombia; perspective des ouvriers, dans l'installation de la caméra du département de maintenance.



enregistrer, mais il nous a permis de prendre des notes. Dans le cadre d'un accord de confidentialité, il a précisé certains aspects des événements et a confessé que si dans le futur il lui fallait affronter des situations comme celles qu'il avait vécues dans l'entreprise de C-Colombia, il n'agirait plus de la même façon. De plus, il a apporté une information que nous n'avions jamais pu obtenir auparavant en nous donnant des courriels et des adresses qui nous ont permis de localiser l'ancien directeur d'ingénierie et de maintenance et l'ancien responsable qualité de C. Colombia<sup>10</sup>. Il était indubitable que la recherche avait pu se consolider parce que les directeurs n'avaient pas de contrat de travail avec C-Colombia.

Nous avons finalement pu localiser les deux anciens directeurs dont nous avons déjà parlé. Au cours du premier entretien, ils ont dit au chercheur qu'ils avaient été surpris qu'on ait réussi à les joindre. Les directeurs que l'on avait contactés après leur départ de l'entreprise avaient fait le même commentaire. Dans un premier temps, comme dans le cas de Juan de Dios Alzate, ancien responsable de ressources humaines, ils n'ont pas permis l'enregistrement de l'entretien, mais quelques minutes après, ils ont tous les deux cédé devant l'insistance du chercheur qui a souligné l'importance de pouvoir disposer d'un registre.

Ces derniers entretiens ont été déterminants parce qu'ils permettaient de savoir et de confirmer qui avait pris les décisions et par qui et comment avaient été mises en œuvre ces décisions qui selon le chercheur étaient déterminantes pour décrire les événements de C-Colombia pendant l'époque de la « persuasion stratégique ». De plus, les directeurs ont expliqué comment ils interprétaient l'attitude des propriétaires de C-

---

<sup>10</sup> Les deux directeurs faisaient partie du département des opérations

Colombia et celle de quelques-uns de leurs collègues. Ils ont également enrichi leur compréhension de la nature du conflit et de la manière dont le contexte détermine les directeurs à adopter certains comportements que l'on pourrait lire, dans un premier moment, comme des décisions autonomes de la direction.

#### 1.5.5.7 Notes sur les premiers entretiens avec les travailleurs syndiqués et non syndiqués de l'entreprise C- Colombia

Il a toujours existé une opposition latente au projet de la part de certains travailleurs syndiqués et nous avons dû assumer les tensions causées par cette situation avec tranquillité et prudence. Les travailleurs syndiqués et en général, ceux à qui avons déjà fait référence n'ont pas tous voulu participer à la recherche depuis le début. Concrètement, Rudesindo et Genaro n'ont pas souhaité participer au travail dès le départ et les raisons de cette décision n'ont pu être identifiées. Ils ont commencé à participer à la recherche à cause de l'insistance du chercheur et des informateurs clés. Nous croyons d'ailleurs qu'ils l'ont fait aussi parce qu'ils cherchaient à élucider certaines informations que le chercheur allait sans doute trouver dignes d'être analysées (ceci est clairement expliqué dans les récits de la perspective des ouvriers et ceux qui exposent la perspective du personnel de gestion).

Nous devons également signaler que dès qu'il a été au courant de la recherche, un dirigeant syndical de C-Colombia (ancien président du syndicat) appelé Hipólito Gonzáles a considéré qu'il ne devrait pas lui apporter son soutien parce que selon lui, le chercheur devait s'engager à réaliser un travail qui bénéficie directement à l'organisation et à la lutte syndicale. Il a toujours fomenté une ambiance hostile qui au début, a affecté le processus de socialisation du projet et de ses premières avancées. Le

chercheur a essayé de se rapprocher de lui avec tact et circonspection en espérant vaincre sa défiance, mais cet objectif n'a jamais été complètement atteint.

Nous avons révisé toute la reconstruction des événements décrits dans le récit des travailleurs avec l'informateur clé qui est resté jusqu'à la fin de la recherche.

#### 1.5.5.7.1 Une nouvelle tentative de réalisation de travail de terrain dans d'autres organisations

Il faut souligner que pendant que nous réalisons la recherche dans l'entreprise C-Colombia, nous avons essayé de procéder à des entretiens avec des travailleurs et le personnel de gestion d'autres entreprises. Nous avons fait la dernière démarche dans l'entreprise MAGONIA qui s'occupait de diriger et de projeter le développement humain d'un conglomérat de petites entreprises orientées à fomentier et à projeter l'innovation dans les technologies « douces ». Le directeur général a connu le projet de recherche et a concédé le premier entretien ; postérieurement, il a réuni son équipe et il leur a parlé de la recherche, en même temps qu'il les informait qu'il avait autorisé la réalisation du projet. Nous avons alors interrogé les quatre ouvriers de l'entreprise que nous avons visitée à plusieurs reprises pendant un mois. Le premier obstacle qui nous alerta sur la difficulté d'inclure l'entreprise dans les analyses de ce travail c'est qu'une grande familiarité rattachait le chercheur au directeur et lorsque nous avons procédé aux entretiens avec les ouvriers qui connaissaient ce lien d'amitié, nous avons trouvé une grande réticence à nous informer sur les sentiments de maltraitance et d'abus du directeur propriétaire. Malgré ces restrictions, nous avons obtenu une information importante qui a permis de découvrir que chez MAGONIA, il existait des problèmes de mépris plus lié à une espèce de polarisation entre quelques-uns des membres de l'organisation qu'aux politiques de gestion qui orientaient le travail dans cette

entreprise. Ceci ajouté au fait que le contexte et l’imaginaire de l’organisation du travail dans ce conglomérat obligeaient à l’appropriation d’un nouveau cadre théorique permettant de comprendre, entre autres aspects, les temps et les valeurs propres des producteurs de software, et la relation sociale entre « hackers ». Ceci explique que nous ayons décidé de transcrire les entretiens et de les conserver pour un projet de recherche ultérieur.

#### 1.5.5.7.2 Le ressenti au cours de la collecte d’informations

Au moment où nous menions la recherche, il nous a été impossible de nous soustraire à la douleur et à la souffrance collatérale qui survient lorsque l’on écoute les ouvriers qui essaient de rendre compte de leurs sentiments face aux pratiques de gestion inhumaines. Il a fallu essayer de maîtriser la compénétration avec la souffrance et le malaise décrits par les travailleurs afin d’éviter que le chercheur ne laisse intervenir des jugements de valeur au moment d’analyser et d’interpréter les événements. Dans la transcription des entretiens, les expressions orales des participants ont été conservées avec le plus de fidélité possible et pour cette raison, le récit des travailleurs a été soumis à la révision des informateurs clés. Il faut souligner que nous avons pu confirmer avec l’un des responsables une partie de ce que nous avons découvert avec le récit du personnel de gestion de C-Colombia. Bien entendu, dans ce type de travail, il faut assumer que la condition humaine, aussi bien celle des personnes interrogées que celle du chercheur, empêche qu’il existe une totale objectivité et transparence pour relater les faits qui ont produit de la souffrance et/ou de la douleur psychique.

Nous sommes conscients qu’aussi bien dans les récits (qui font partie du corps du travail) que dans d’autres sections qui incorporent les résultats du travail de terrain, les multiples voix qui rendent compte des faits pourraient contribuer à « obscurcir » la

description de ce qui s'est passé. Pourtant, nous le présentons de cette façon parce que les multiples voix permettent d'identifier les lieux depuis lesquels chacun des acteurs croit comprendre le contexte dans lequel il a agi. Essayer de reconstruire les faits à partir d'une seule version empêcherait de percevoir la complexité des situations qui constituent l'objet de l'analyse. Les différentes voix des personnes interrogées permettent de mettre en évidence les tensions qui ont déterminé et ont constitué les relations de subordination dans l'entreprise C-Colombia. Le réel dans ce cas est le résultat des récits individuels et la réalité est le résultat des analyses qui montrent l'étoffe des événements. La multiplicité des voix permet de voir comment dans l'entreprise C-Colombia, il n'y a pas une politique permettant de voir de façon rétrospective les modes de gestion qui sévissent dans le développement de l'organisation.

#### 1.5.6 Durée du développement de la recherche

Comme nous l'avons dit antérieurement, la recherche de terrain s'est développée durant une période de cinq ans. Bien que la période des entretiens dans l'entreprise ait été plutôt brève, le travail s'est prolongé à cause de l'impossibilité d'obtenir les informations et de confirmer les faits reconstruits. Nous n'avons jamais pu définir avec anticipation les horaires pour réaliser les entretiens de corroboration avec les ouvriers et le personnel de gestion. Si certains dirigeants y certains travailleurs n'avaient pas quitté l'entreprise, cette recherche n'aurait sans doute pas pu conclure, car une fois en dehors de C-Colombia, ils ont pu parler plus librement. Le hasard et la persistance ont joué un rôle très important pour obtenir l'information.

Environ au cours de la quatrième année de la recherche, nous avons connu le cas de Baldomero Rincón et c'est là que nous avons considéré fondamental que celui-ci fasse

partie de la recherche. En effet, avec lui (un travailleur temporaire) nous avons pu constater la logique de l'actuation des dirigeants de l'entreprise.

Les étapes qui résument ce travail sont les suivantes :

1. Identification des informateurs clés
2. Identification et contacts avec l'entreprise
3. Identification et contact avec les dirigeants qui n'appartenaient plus à l'entreprise et qui avaient participé aux événements qui ont fait l'objet de notre recherche.
4. Identification et contact avec les dirigeants qui étaient à ce moment-là dans l'entreprise et qui avaient participé et/ ou assisté aux principaux événements objet de la recherche : « époque de la matraque » et « époque de la persuasion stratégique ». En ce qui concerne cette dernière, nous soulignons les événements suivants : Installation des caméras pour filmer dans le département de maintenance; application de l'Article 140 du Code du travail ; la nomination du superviseur et le conflit interne du département de maintenance ; le départ de deux ouvriers ; la négociation de l'immunité syndicale ; l'histoire de Baldomero Rincón.
5. Transcription des entretiens ; recherche de validation au moyen de documentation ; systématisation de l'information, analyse et élaboration des récits.
6. Vérification des récits avec l'informateur clé.
7. Collecte de l'information de Baldomero Rincón et accompagnement dans le dénouement de ce qu'il éprouvé et vécu.
8. Élaboration et interprétation de l'information.

Il est important de signaler qu'actuellement le chercheur maintient une communication régulière (par téléphone ou par courrier électronique) avec plusieurs travailleurs qui ont fait partie de cette recherche.

### 1.5.7 Les récits

Les récits sont, comme nous l'avons mentionné antérieurement, le résultat de la reconstruction de la relation des expériences étudiées pendant plus de cinq ans ; ils comprennent une période comprise entre 1993 et 2005. L'idée du récit n'est pas née au moment où le projet a été formulé, mais à partir du discours de la recherche qui peu à peu a démontré qu'il était impossible de rendre compte des faits découverts jusqu'alors en analysant uniquement les premiers événements relatés par les personnes interrogées. Autrement dit, l'idée de reconstruire les faits et les sentiments à l'aide d'un récit est apparue peu à peu au cours du processus analytique. Celui-ci a permis que l'on perçoive dès l'identification des premiers faits que ceux-ci s'étaient forgés dans un passé qu'il fallait nécessairement reconstituer au moyen d'un récit.

Pour les raisons exposées antérieurement, les récits sont le résultat des entretiens en profondeur servant d'instruments pour valider le travail ethnographique que nous prétendions réaliser. Regardons de façon plus détaillée comment a surgi l'idée de construire des récits. En principe, les premières personnes avec qui nous avons réalisé des entretiens (Nazario et Clímaco) ont commencé à relater leurs sentiments d'angoisse et d'accablement face à la décision (juridique, économique) de la direction de C-Colombia de les retirer de leurs postes de travail en appliquant l'article 140 du Code du travail qui consacre le droit des patrons à dispenser un salarié de son travail sans perdre son salaire<sup>11</sup>. Les ouvriers voyaient dans cette décision d'abord une violation des droits internationaux du travail et du Code du travail colombien qui protège les syndicalistes bénéficiant de l'immunité syndicale ; deuxièmement, ils se plaignaient du mauvais

---

<sup>11</sup> SALAIRE SANS PRESTATION DU SERVICE. Durant la durée du contrat, le salarié a le droit de percevoir le salaire même quand il n'y a pas de prestation du service par disposition ou faute de l'employeur.

traitement et des mensonges lors qu'on les avait informés de la décision ; troisièmement, ils considéraient le fait comme une tentative d'élimination du syndicat.

L'intérêt de suivre ce cas s'est confirmé quand un avocat en droit du travail a signalé la chose suivante : « Les entreprises ont « tordu le cou » de l'article 140 du Code du travail, puisque celui-ci ne consacre pas pour les patrons le droit à dispenser un salarié de la prestation du travail, mais le droit du salarié à ne pas perdre son salaire « quand il n'y pas de prestation du service par disposition ou faute de l'employeur », ce qui est consacré est un droit salarial du travailleur et non pas un droit de l'employeur de retirer le salarié de son poste de travail.

Tout indique que l'entreprise a profité de cet article et l'a interprété de façon contraire à ce qu'il prescrit. C'est ce qui a poussé le chercheur à savoir pourquoi et depuis quelles instances, l'entreprise a décidé d'appliquer l'article 140 du Code du travail dans le département où travaillent, entre autres, les leaders syndicaux. De plus, la façon dont on a informé les travailleurs de la décision s'est révélée très importante pour les objectifs du travail. Pour le chercheur, il était évident qu'une décision aussi draconienne de la part de la direction de C-Colombia ne pouvait pas avoir été prise du jour au lendemain.

Certaines des questions posées aux informateurs clés ont porté sur les points suivants (nous les présentons dans la figure 2 en utilisant de nouveau l'image du labyrinthe) :

- À votre avis, par qui et pourquoi ont été prises les décisions d'installer la caméra, d'appliquer l'article 140 dans l'entreprise C-Colombia, de nommer un membre du syndicat comme coordinateur du département de maintenance ?



- Est-ce qu'il y a eu antérieurement des décisions égales ou similaires à l'application de l'article 140 du Code du travail ?
  
- Comment croyez-vous que l'entreprise considère votre travail et votre action syndicale ?
  
- Quelles sont les personnes de l'entreprise qui soutiennent le syndicat que vous dirigez ?
  
- Pensez-vous que l'application de l'article 140 du Code du travail est une issue désespérée ou un enjeu stratégique de la direction ?
  
- Quel est celui de vos comportements qui amène la direction à appliquer l'article 140 du Code du travail ?
  
- Est-ce que vous êtes l'objet de persécution, de harcèlement, etc. dans l'entreprise C-Colombia ?
  
- Qu'a signifié pour vous le fait que nous n'avez pas pu continuer à travailler et que l'on continue à vous payer en attendant que le ministère du Travail décide s'il permet que C-Colombia ferme le département de maintenance?
  
- Quel a été le comportement des travailleurs syndiqués et non syndiqués par rapport à la décision de l'entreprise ?

- Quelles conséquences personnelles et sociales a eu pour vous l'application de l'article 140 du Code du travail ? (Dans votre foyer, en ce qui concerne votre retraite, votre pratique professionnelle, votre fonction syndicale)
- Selon vous, quel était l'enjeu de la direction sur le plan professionnel et sur celui des conditions de travail quand elle a pris cette décision ? En particulier, en relation avec l'avancement, la sécurité de l'emploi dans la firme.
- De quelle façon les dirigeants ont-ils appliqué l'article 140 du Code du travail ?
- Quelles nouvelles décisions l'entreprise a-t-elle adoptées, les jours qui ont suivi l'application de l'article 140 du Code du travail ?
- Quels sont les sentiments que vous avez éprouvés lors du processus d'application de l'article 140 du Code du travail ?
- Pourquoi avez-vous pris la décision de porter plainte contre l'entreprise ? N'y avait-il pas d'autre issue ?
- Quelles sont les décisions et les actions du syndicat qui, selon vous, sont susceptibles d'incommoder la direction ?
- Croyez-vous que dans vos fonctions de syndicaliste ou dans celles de travailleur, vous avez infligé de mauvais traitements aux dirigeants de l'entreprise ou vous avez nui à la survie de C-Colombia ?

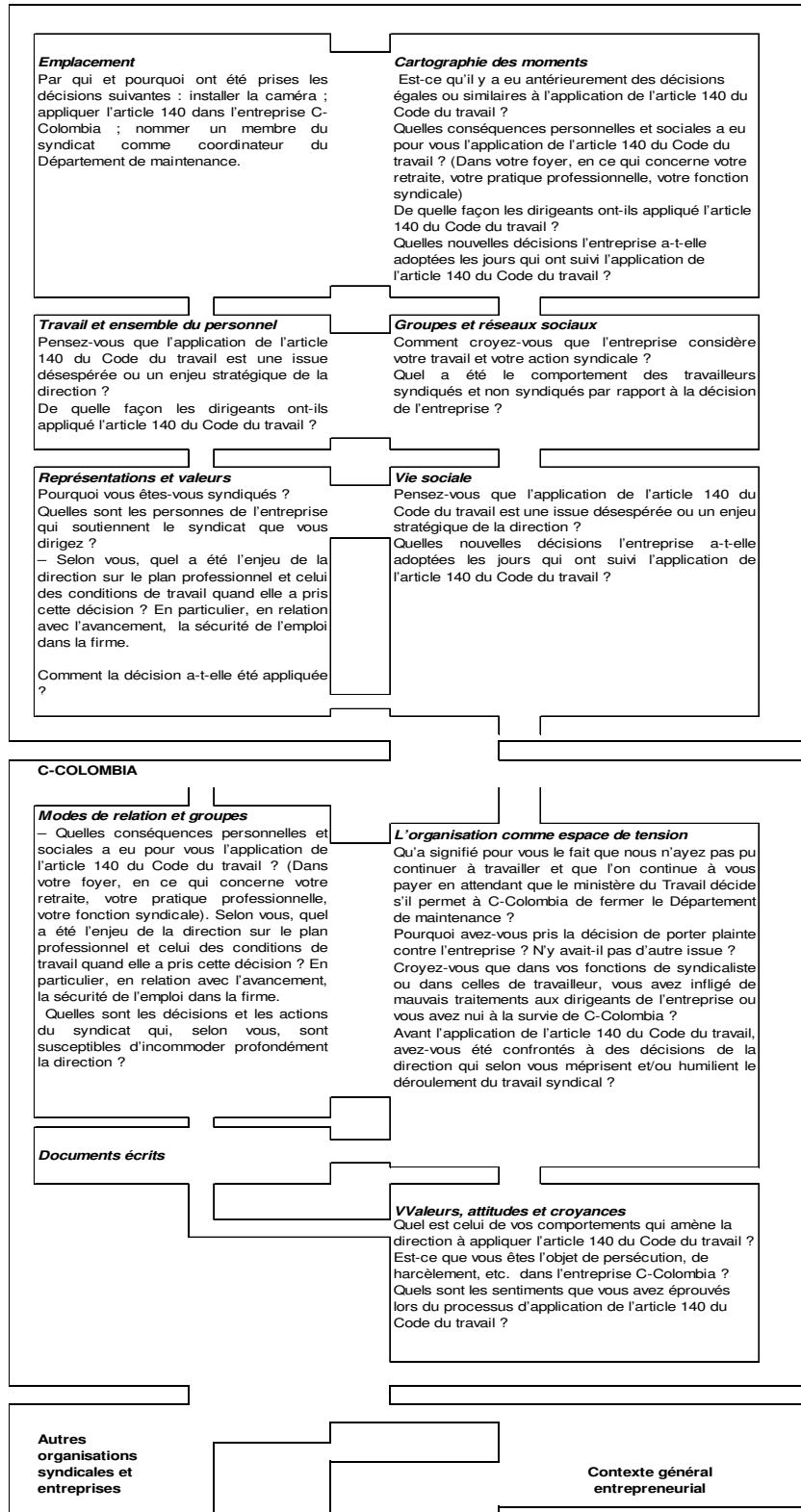
– Avant l’application de l’article 140 du Code du travail, avez-vous été confrontés à des décisions de la direction qui selon vous, méprisent et/ou humilient le déroulement du travail syndical ?

– Pourquoi vous êtes-vous syndiqués ?

Lorsqu’ils ont avancé dans la compréhension de ce qui a précédé l’application de l’article 140 du Code du travail, le chercheur et les informateurs clés ont mesuré l’importance de systématiser les expériences et d’analyser les sentiments vécus dans le passé, qui d’une façon ou d’une autre pouvaient expliquer la décision de l’entreprise. Parmi les faits et les manières de les percevoir que nous avons découverts au cours de la première phase de la recherche et qui se sont révélés importants de souligner, nous noterons particulièrement les points suivants :

- Violation du droit à la libre association
- Incompétences de l’équipe de gestion
- Abus des dirigeants : mauvais traitement et humiliation
- Stigmatisation des syndicalistes
- Grossièretés et mauvais traitement envers les dirigeants
- Installation de la caméra dans le bureau du département de maintenance
- Mauvais traitements au cours de la mise en place de politiques de négociation économique
- Application de l’article 140 du Code du travail
- Licenciement arbitraire d’un contremaître ayant décidé de s’affilier au syndicat

Figure 2. Questions qui ont donné naissance aux récits



Source : élaboré par l'auteur, à partir de Velasco et Diaz (1990)

Le chercheur s'est rendu compte que les informateurs clés étaient heureux quand il a présenté quelques-uns des principaux résultats de la recherche sur l'époque antérieure à l'application de l'article 140 du Code du travail ; ces résultats se sont révélés fondamentaux pour comprendre le présent et projeter le futur. Après avoir renforcé son idée de reconstruire et de décrire le passé et le présent des travailleurs de C-Colombia et acceptant que l'on ne pouvait pas savoir ce qui allait arriver dans l'avenir, le chercheur a effectué un travail documentaire consciencieux sur les faits suivants :

- Principes et valeurs présents dans l'action syndicale
- Sentiments après l'application de l'article 140 du Code du travail
- Expériences des syndicalistes et ouvriers du département de maintenance
- Raisons de l'application de l'article 140 du Code du travail
- Décision du ministère de Protection sociale sur l'application de l'article 140 du Code du travail
- Réintégration des travailleurs à qui on avait appliqué l'article 140 du Code du travail
- Attitudes des ouvriers à qui on avait appliqué l'article 140 du Code du travail
- Comportement du superviseur du Département de maintenance
- Conflits causés par la nomination du superviseur du Département de maintenance
- Discussion et premiers accords
- Expulsion du superviseur du syndicat
- Transactions des syndicalistes avec l'entreprise pour mettre fin à leur contrat de travail
- Le cas de Baldomero Rincón

Par ailleurs, le récit intitulé *Les événements dans l'entreprise C-Colombia : Perspective des ouvriers : 1993-2005* a été élaboré dans un aller-retour sur le sens et la logique des situations racontées et vécues par les informateurs clés, par ceux qui conduisaient les entretiens et par le chercheur. Il faut souligner que lorsque nous avons commencé le travail de recherche, ni les informateurs ni le chercheur ne pensaient que la recherche allait déboucher sur une remémoration réfléchie du passé et un suivi des faits qui seraient vécus postérieurement par les travailleurs de C-Colombia.

Les récits ont été élaborés en essayant de conserver le ton de l'oralité et la plus grande fidélité possible vis-à-vis de ce que l'on a écouté et vérifié, pourtant nous avons fait des modifications minimales à la narration orale dans le processus d'édition, d'abord pour éviter des répétitions inutiles et ensuite pour essayer de rétablir la cohérence permettant une meilleure compréhension des idées exposées.

Le récit final de la perspective des travailleurs a été révisé avec l'informateur clé pour s'assurer que l'on n'avait édulcoré ni ajouté des sens différents à ce qui avait été reconstruit. Il est important de souligner que les expressions entre guillemets des personnes interviewées cherchent à maintenir le sens exact de ce qui a été dit.

Il faut préciser que pour le chercheur, la façon de raconter que détermine le récit s'est avérée importante pour montrer les différentes voix avec lesquelles les travailleurs présentaient les événements et leurs sentiments. La reconstruction séquentielle et longitudinale tente de capter les faits et les sentiments qui ont marqué pour toujours quelques-unes des personnes avec qui nous avons fait des entretiens.

Pour cette raison, nous devons insister sur le fait que le récit du personnel de gestion est important pour vérifier les faits qui se sont constitués en objet d'analyse.

### 1.5.8 Chronologie du travail de terrain

On peut repérer dans les récits deux grands moments qui marquent l'antagonisme entre l'entreprise et les syndicalistes : « l'époque de la matraque » et « l'époque de la persuasion stratégique ». Cette reconstruction a cherché à préciser comment les directeurs et les travailleurs ont interprété ce qui s'était passé à certains moments qui, selon eux, avaient été critiques dans l'entreprise C-Colombia.

### 1.5.9 Référents pour l'analyse

À la différence de beaucoup d'études, ce travail essaye d'observer et de montrer comment le mauvais traitement et la vexation poussent les ouvriers à adhérer à un syndicat sans l'élaboration idéologique qui devrait prédéterminer l'action syndicale. La recherche montre que c'est la raison pour laquelle les syndicalistes sont déçus par la base et la direction syndicale, ce qui dans le cas qui nous occupe aboutit à la négociation de l'immunité syndicale. En synthèse, dans cette introduction on peut dire que les travailleurs se sont syndiqués parce qu'ils ont adhéré au récit d'inspiration marxiste de l'exploitation, sans pouvoir comprendre de quelle manière l'humiliation et la honte les ont déchirés et les ont acculés à une situation sans issue. C'est la raison pour laquelle il devient crucial de montrer dans le récit les événements où les travailleurs laissent transparaître que la souffrance psychique est une réalité de la vie qui les touche en tant qu'êtres humains et non pas une invention, comme le pensent certains directeurs. La souffrance psychique émerge dans des situations qui sont la conséquence de stigmatisations et d'abus d'autorité et de pouvoir.

Compte tenu de ce qui précède, au cours de l'analyse des récits le chercheur s'est focalisé en grande partie sur les situations où les syndicalistes ont agi (événements) et ont amené les directeurs à montrer une « résistance obstinée » aux mécanismes de protection qui émanent de l'affiliation au syndicat. Cette résistance a poussé les directeurs à maltraiter de façon systématique les subordonnés (en acte et en parole) ce qui a eu comme conséquence que ces travailleurs sentent que l'on outrageait leur dignité. Les principaux événements sont :

- 1) Le conflit au sujet du catalogue des revendications en 1994
- 2) La protestation vis-à-vis de l'installation de la caméra dans le D. A. P.
- 3) L'opposition syndicale au plan de négociation économique
- 4) La grève des lignes de production à cause des paiements avec des cartes bancaires
- 5) L'externalisation et les réclamations causées par les conditions de travail du Département de maintenance
- 6) Dénonciation et défense de l'application de l'article 140 du Code du travail
- 7) Réinstallation du D. A. P. et désignation du superviseur
- 8) Conflits causés par une programmation excessive d'heures supplémentaires et négociation de la première immunité syndicale
- 9) Suppression de l'immunité syndicale du superviseur et second cas de négociation de l'immunité syndicale
- 10) Conclusion du contrat du superviseur
- 11) Défense des travailleurs temporaires (histoire de vie de Baldomero)

Au moyen de l'entrecroisement des événements, on essaye également de montrer les aspects suivants: 1) L'imaginaire managérial « de l'excellence » qui depuis le pouvoir et l'autorité justifie idéologiquement les privilèges et les intérêts de la direction ; 2) les



petites différences que les directeurs utilisent pour se séparer « doucement » des travailleurs ; 3) les petites différences que les syndicalistes utilisent pour se séparer des directeurs ; 4) l'indifférence des directeurs envers la dignité humaine du travailleur qui dérive de la rationalité instrumentale qui encadre son devoir être décisionnel dans le cadre de fins (tâches) et moyens (indicateur de performance)

L'étude de ces récits et l'analyse de chaque événement montrent comment, à un moment donné, a surgi, dans l'entreprise C-Colombia, un style de direction qui a abandonné le courant de la gestion humaniste ; à une autre époque, la gestion s'inscrivait dans le cadre d'une idéologie qui faisait en sorte que son principal intérêt de générer du profit passe par le respect y la considération de la dignité les travailleurs : amélioration des conditions de travail, de la sécurité sociale, des incitations, etc.

Actuellement, l'imaginaire gestionnaire se base sur une gestion rationnelle instrumentale qui facilite l'émergence de pratiques de gestion inhumaines cherchant la maximalisation du profit au moindre coût possible : c'est ce que nous voulons montrer au cours des chapitres suivants.

#### 1.5.10 Évaluation et validité de la recherche

Il est nécessaire d'insister sur le fait que faire une recherche sur C-Colombia n'implique pas que l'on mette fin à l'interaction avec les deux femmes leaders syndicales, Digna Sarmiento et Brigida Moreno, ni avec les leaders du syndicat d'industrie dans lequel se trouvait inscrit le syndicat de C-Colombia. Beaucoup d'informations sur les faits qui se sont produits dans l'entreprise C-Colombia pouvaient être vérifiées avec les personnes mentionnées antérieurement et avec les documents officiels du syndicat (bulletins, lettres, plaintes déposées, etc.). Au bout

d'approximativement huit mois de travail d'analyse de l'information obtenue dans l'entreprise C-Colombia avec les travailleurs et les syndicalistes, le chercheur a pu se faire l'idée suivante : ce qui s'est passé et ce qui se passe dans l'entreprise C-Colombia était un reflet fidèle de ce que disaient presque 70% des travailleurs n'appartenant pas à C-Colombia et qui avaient été interviewés (il faut préciser qu'ils étaient presque tous membres du syndicat d'industrie).

Le récit des travailleurs de C-Colombia se base sur ce qu'ont relaté les travailleurs et on le considère comme vrai parce que l'information obtenue a été confirmée avec les dénonciations publiées dans le journal du syndicat, la documentation existante dans les tribunaux du travail (Conseil de prud'hommes) dans lesquels les cas ont été traités, dans des archives de l'entreprise (registre du D. A. P), du syndicat (actes, correspondance) et dans les archives de quelques institutions prestataires de soins de santé, en plus quelques-uns des travailleurs ont donné des archives où l'on pouvait constater les faits auxquels ils se référaient. Également, comme on l'a déjà mentionné, des entretiens ont été menés au cours de la recherche avec plusieurs dirigeants (directeurs, superviseurs) qui durant la période déterminée ici, qui avaient travaillé pour C-Colombia. Il faut souligner que ces entretiens se sont réalisés afin de pouvoir vérifier, corroborer l'information fournie par les travailleurs.

#### 1.5.11 Au sujet du cadre éthique et politique de la recherche

Les noms réels de toutes les personnes juridiques et naturelles qui font partie du récit sont strictement confidentiels et l'information qu'elles ont fournie est traitée avec une totale réserve et pour l'utilisation exclusive du travail de recherche. On a toujours essayé de décrire les faits et les décisions obtenues en conservant les limites que chacune des personnes interrogées a indiquées au cours des entretiens.

Nous admettons que les conflits qui sont décrits au cours de cette recherche ne peuvent pas être lus dans une seule perspective et nous ne pouvons pas supposer qu'ils reflètent à eux seuls une essence universelle qui détermine la mise en œuvre de pratiques de gestion inhumaines dans le monde organisationnel. Essayer d'identifier et d'analyser l'émergence des sentiments d'inhumanité comme résultats de déclencheurs contextuels et personnels répond à un intérêt académique qui refuse de ne pas problématiser l'indifférence face à l'arbitraire de la logique sous-jacente au courant dominant du management et qui peut s'observer comme une évidence empirique dans beaucoup de styles de gestion, comme celui qui s'illustre dans ce cas particulier.

On exclut tout jugement sur la personnalité, la conduite et les décisions de chacun des acteurs ayant confessé ses sentiments face aux pratiques de gestion inhumaines. L'on admet et l'on considère que l'organisation est un espace potentiel de conflits où il est normal qu'il se produise des tensions à cause des privilèges et de la façon d'assumer la relation de domination existant à l'intérieur de l'entreprise.

L'intérêt de cette recherche provient des positions éthiques qui permettent à un chercheur d'essayer de comprendre comment surgissent des sentiments d'humiliation et de honte qui mettent en question toutes les prescriptions sur l'obédience à la conception œcuménique qui soutient la dignité du travailleur.

Un obstacle réellement important pour ce type de recherche est le fait que de nombreuses personnes refusent d'y participer parce qu'elles craignent d'être identifiées dans leur entreprise.

Il existe plusieurs référents juridiques concernant cette thématique, on tient particulièrement compte de la sentence de la Cour constitutionnelle dans laquelle on confirme qu'il est nécessaire de s'abstenir de divulguer à des tiers le contenu des dossiers psychologiques et qu'il est obligatoire de les maintenir en complète réserve (Sentence T-073 a/96) et (21 septembre 1995) (Voir grossesse pour viol, la crise multiple, page 25)

### 1.5.12 Limites de la recherche

Dans cette étude, il n'y a pas de références importantes au sentiment d'humiliation et de honte exprimé par les directeurs. Une autre limite de ce travail réside dans l'impossibilité d'analyser une ample information provenant des travailleurs qui, comme le disent les syndicats, sont du côté des patrons. Ces travailleurs auraient pu enrichir la compréhension du cadre de l'action aussi bien de la direction que des travailleurs de C-Colombia.

Deuxième partie  
Cadre contextuel pour penser l'inhumanité : perspectives  
théoriques

## 2. Le Projet moderne : Contexte d'émergence et d'évanouissement de l'idée d'humanité<sup>12</sup>

Produire une systématisation pertinente autour des idéaux et des contradictions qui ont marqué l'évolution du projet moderne, c'est une tâche très ambitieuse et complexe. Mais pour comprendre l'émergence des pratiques administratives inhumaines dans des pays comme la Colombie, qui ont construit leur processus de modernisation d'après des consignes issues du projet moderne, il faut se mesurer à cette tâche. La Colombie s'est constituée suivant une matrice culturelle où se combinent mythe, magie et religion ancestrale, ainsi que le soutient Cruz (2007). Reconnaître cela ne rend pas moins urgente la nécessité d'appréhender aussi clairement que possible les présupposés de la modernité laïque et séculière qui entrent en jeu dans la modernisation des entreprises en Colombie. Autrement dit, prises dans la logique de la rationalité instrumentale et dans le contexte universel des droits internationaux du travail, les entreprises colombiennes qui visaient, parmi leurs objectifs, le respect de la dignité du travailleur, ont également flexibilisé, à un rythme vertigineux, leurs obligations envers ces derniers, d'après les exigences de la mondialisation économique. Il ne fait aucun doute que l'État et les entrepreneurs colombiens, lancés à la poursuite de la pressante compétitivité économique, ont pris des décisions (par exemple les modifications relatives au Code substantiel du travail<sup>13</sup>) qui font de plus en plus s'évanouir la possibilité d'une embauche digne et qui portent atteinte au bien-être des travailleurs.

---

<sup>12</sup> Certaines des idées exprimées dans ce chapitre font partie du mémoire "Modernidad e inhumanidad" ("Modernité et inhumanité") présenté par l'auteur pour obtenir la Maîtrise en Sciences de l'organisation de l'Université du Valle.

<sup>13</sup> Citons, par exemple, la loi 50 du 28 décembre 1990 qui modifia les types de contrat de travail et qui a éliminé la rétroactivité des *cesantías*, au moment de calculer le montant des indemnités de chômage après qu'un contrat de travail est arrivé à échéance.

Il convient de le souligner : la gestion moderne qui a été introduite depuis plusieurs décennies et qui continue à se développer parmi les entreprises colombiennes, ce type de gestion dépend totalement des exigences économiques du libéralisme et du néolibéralisme occidental. Cela a eu des conséquences néfastes sur la qualité de vie de milliers de travailleurs et par suite de leurs familles, ainsi que sur la possibilité de réaliser un progrès social, si convoité. Le propos de ce dernier chapitre est de brosser, à l'aide de références philosophiques, un tableau à charge pour montrer comment l'idée d'humanité s'est peu à peu dégradée et épuisée, alors même qu'elle est considérée comme l'une des grandes conquêtes de la modernité.

Il est connu que le projet moderne est né en Europe continentale et qu'il a conditionné la manière de penser et de vivre des sociétés où il a surgi et où il s'est développé. Aujourd'hui, certains estiment que ce projet a touché à sa fin, d'autres qu'il demeure inachevé. Néanmoins, c'est à partir de lui que l'on peut expliquer les possibilités et les limitations qui caractérisent la manière de penser et d'agir de l'individu contemporain. D'une certaine façon, on peut avancer que l'idée d'humanité naît dans un contexte économique capitaliste qui s'est doublé de la promotion de théories économiques, politiques, philosophiques, juridiques et morales. Ces théories ont convergé pour constituer un cadre référentiel qui assurait l'autonomie morale et, dans les termes de Dufour (2007) « la reconnaissance de l'autre à partir d'une dépendance envers le grand Autre : Dieu, le Roi ou la République » (p. 101). On peut affirmer également que la modernité, alors qu'elle pose l'idée philosophique, morale et juridique de l'humanité de tous les êtres humains, a aussi donné lieu à une série de conflits entre États et autres organisations qui, dans leur lutte pour leur survie, leur maintien et la conquête du monde, ont développé – sciemment ou non – des pratiques

qui révèlent le naufrage de l'idée juridique qui a délivré et égalisé les hommes en tant que sujets de droit.

En dépit des caractérisations qui paraîtront peut-être réductrices ou trop simplificatrices, il reste que le dessein de ce chapitre est d'esquisser globalement le paradoxe qui consiste à construire des sociétés libres dans le cadre d'un libéralisme économique qui a non seulement porté atteinte aux frontières nationales des pays qui sont venus intégrer, à leurs dépens, le grand marché mondial, mais qui a aussi rendu accessoires les ensembles conceptuels servant à assurer la reconnaissance de l'humanité de tous les êtres humains. Si l'on accepte que la modernité est un projet encore inachevé, il est également possible de considérer que l'idée d'humanité partagée par tous les êtres humains est comme le phare qui a éclairé et qui continue à éclairer le développement économique et social de notre culture occidentale.

C'est dans cette perspective que nous allons nous appuyer sur des certaines des analyses qu'Agamben (2010) porte sur la crise de la modernité, Agamben (2010) pour qui les camps de concentration<sup>14</sup> constituent le lieu où s'est accomplie la plus absolue *conditio inhumana* en Occident. C'est pourquoi notre réflexion historique doit aboutir à l'examen de ce lieu et doit nous amener à examiner les espaces et les présupposés politiques et stratégiques qui ont conduit à l'érosion de l'idée d'humanité, sachant que l'un des espaces en question n'est autre que celui de l'entreprise.

## 2.1 Approches conceptuelles de la modernité

La modernité a été envisagée de multiples façons : elle est un processus historique et

---

<sup>14</sup> Il convient de prendre en considération ce qui est arrivé dans les camps de concentration et ce qui en a découlé à l'heure de réfléchir à la façon de vivre et penser aujourd'hui. Ainsi, Dufour (2007) estime qu'« Auschwitz a défait toute légalité possible, depuis lors nous sommes irrémédiablement livrés à nous-mêmes, sans pouvoir cependant l'assumer vraiment » (p. 69).



universel de rationalisation qui résulte d'un désenchantement des images religieuses et métaphysiques (Weber, 2001)<sup>15</sup> ; une marche universelle vers le désenchantement (Habermas, 1999) ; un ensemble de projets, à la fois émancipateur, novateur et démocratique, qui se contredit au cours de son développement (Garcia Canclini, 1995) ; le tissu cohérent, efficace et indispensable propre aux manières de penser et de vivre qui permettent d'identifier ou de fonder la civilisation occidentale d'aujourd'hui (Oñate, 1992) ; un processus de sécularisation mis en marche au XVII<sup>e</sup> siècle et qui consiste dans l'édification d'un monde politique et juridique autosuffisant, sur la base de volontés humaines et sur l'affirmation d'une morale débarrassée de l'autorité et des croyances religieuses<sup>16</sup> ; un moment de rupture historique qui voit à l'avenir et dans un passé doré l'élimination de la souffrance et le chemin vers le bonheur (Taylor, 2006) ; le lieu d'une confrontation et d'une contradiction entre des idéologies qui, associées à diverses figures de l'Autre, proposent deux grands genres de sujet (le critique et le névrotique) qui finissent pas se consumer (Dufour, 2007) ; un agrégat de réactions qui pliées devant l'idéal de la certitude, cherchaient de façon désordonnée et pressée, à restaurer une régularité capable de survivre à la chute de l'ancien régime (Bauman, 2011).

---

<sup>15</sup> Les structures modernes de la conscience étaient déjà présentes dans la tradition culturelle de l'époque précédente. Mais dans la société féodale du Bas Moyen Âge européen, ces structures ne concernaient qu'une couche relativement limitée de *virtuosi* religieux, dont certains étaient membres du clergé séculier et dont la plupart étaient issus d'abord des ordres monastiques, et ensuite des universités. D'un autre côté, il convient de signaler que Weber a considéré que la modernité a été, dès son apparition un processus paradoxal parce que le type d'intégration systémique qu'elle rend possible, entre en concurrence avec le principe d'intégration qu'elle a proposée : l'entendement.

<sup>16</sup>À ce propos, Lipovetsky (2000) affirme : « l'idée d'une morale rationnelle ou naturelle n'est pas une invention spécifiquement moderne. Nous savons que durant l'Antiquité les philosophes grecs ont élaboré des systèmes moraux qui ne faisaient pas intervenir d'autre autorité que celle de la raison ou de la nature. Mais les modernes ont inscrit au frontispice de la société des valeurs strictement laïques, c'est eux uniquement qui ont entrepris la construction d'un ordre social et politique à partir de principes éthiques non confessionnaires » (p. 21).

Malgré la diversité de représentations et de significations attachées à ce terme, on peut considérer la modernité comme un projet culturel, avec des composantes économiques (le système capitaliste), philosophiques et politiques, qui, à partir de l'autorité de l'État-Nation et de la promotion des sciences, des arts et des techniques, a cherché à s'opposer aux règles qui régissaient les rapports au temps et à l'espace (Bauman, 2000)<sup>17</sup>. Le projet moderne, dans la perspective de l'éthique et du domaine productif, comporte deux présupposés : a) la civilisation entendue comme le déploiement d'un processus capable de respecter les différences individuelles et culturelles ; b) le développement des sciences et des objets technologiques qui engendrent des formes multiples de concurrence entre les êtres humains, les institutions et les organisations.

Certes, la modernité permet, comme le signale Cruz (2007a) « que tout un chacun se représente à lui-même comme une personne 'sacrée', inviolable et pourvue de respect et de droits, indépendamment de son âge, son sexe et sa condition sociale ou raciale » (p. 129). Cela n'empêche que des multiples instances nationales ou internationales, promouvant la défense des droits humains et protestant contre tous les États, organisations ou individus qui, tout en adhérant aux valeurs modernes, commettent des actes d'injustice et d'inhumanité, justifient quand il s'agit d'eux-mêmes, à la lumière de l'empire de la légalité constitutionnelle, des valeurs d'humanité et/ou du droit de légitime défense, des actions qui peuvent être considérées, à leur tour, comme cruelles et inhumaines par ceux qui les subissent. Le paradoxe est patent : un groupe moderne,

---

<sup>17</sup>Pour Bauman (2000), la modernité commence « quand l'espace et le temps se détachent de la pratique vivante et se dissocient entre eux, de sorte qu'ils peuvent être théorisés comme des catégories de stratégies et d'actes mutuellement indépendants, quand ils cessent d'être – comme c'était le cas chez les prémodernes – des aspects entremêlés et à peine discernables de l'expérience vécue, unis par une relation de correspondance stable et apparemment invulnérable » (p. 14).

qui se qualifie lui-même de culte et de civilisé, s'attaque à d'autres, dont il blâme les idées, les mœurs et les actes, et qu'il traite de barbares et de non civilisés, mais qui ne sauraient être considérés comme tels à la lumière du précepte philosophique moderne qui exige le respect des différences individuelles et culturelles.

Il convient de signaler que la modernité conçue, répétons-le, en tant que projet, a suscité à chaque époque (la Renaissance, les Lumières, le Romantisme, la Révolution industrielle, etc.) des pensées et des propositions sur ce qu'est l'être humain, dans son essence individuelle et sociale. Sur ces bases, on a vu se constituer des projets politiques visant à faire que les États souverains instaurent et agissent suivant un cadre juridique qui assure le respect de la dignité humaine. Pourtant, la manière de vivre et de penser de nos jours met en évidence que le développement néo-capitaliste (néo-libéralisme) a produit un immense chamboulement dans les principaux méta-récits qui affirmaient en principe que l'État souverain garantirait le bien commun parmi les citoyens du monde moderne (Pesquex, 2007).

Peut-être que la crise de valeurs qui a érodé le projet culturel de la modernité repose sur le rejet qui surgit chez ceux qui dominent la planète et qui considèrent que rien ni personne ne pourra empêcher la maximisation de leurs richesses (Dufour, 2007 ; Finkelkraut, 2004). À la lumière des contradictions que comportent les agissements des hommes au cours du XX<sup>e</sup> siècle, notre temps évoque et met en marche une spirale de la déception par rapport aux libertés et aux égalités promues par la modernité (Lipovetsky, 2008). Actuellement, malgré sa foi dans les démocraties libérales et dans l'universalité des droits humains, l'Occident n'a pas réussi à rendre inévitables la barbarie et la criminalité de l'homme.

Nous allons dans ce qui suit esquisser certaines des idées et rappeler quelques événements qui ont renforcé le projet moderne depuis cinq siècles. Même si la périodisation que nous allons utiliser peut paraître arbitraire, il convient de signaler que notre dessein ici est de mettre en relief quelques thèmes et préoccupations qui, selon des philosophes et d'historiens reconnus, caractérisent l'esprit et les fondements sur lesquels s'est construite l'évolution des processus socio-économiques et culturels depuis le XVe siècle jusqu'à nos jours. Il s'agira également de prendre en considération les réflexions de ces auteurs qui portent sur la crise et sur la fin de la modernité.

### 2.1.1 Première époque : La renaissance du commerce, des sciences et des projets éducatifs

On assiste à cette époque à la consolidation de pratiques commerciales qui rendent possible l'avènement d'un individu moderne qui mobilise l'objectivité et qui dirige la formation du savoir technique. On peut dire que ce mouvement a développé une économie monétaire qui a établi la richesse<sup>18</sup> comme une valeur sociale facilitant un ordonnancement égalitaire des classes sociales.

Pendant cette période, on remarque une très forte initiative des entrepreneurs : le commerce se fortifie, la prestation des services s'accélère ainsi que la production des biens du capital. De cette sorte s'instaure la liberté industrielle et corporative, ainsi que la liberté acquisitive et commerciale de l'individu dans un marché qui peu à peu adopte la loi de la libre concurrence.

---

<sup>18</sup>Michel Foucault (1993) soutient que, jusqu'au XVIII<sup>e</sup><sup>XVIIIe</sup> siècle, la richesse est un domaine général qui englobe et accueille, parmi une foule d'autres objets partiels, les notions de valeur, de prix, de circulation, de rente et d'intérêt. Pareillement, il soutient que par l'intermédiaire de l'expérience mercantiliste, le domaine des richesses se constitue de la même manière que celui des représentations. Les richesses ont le pouvoir d'être échangées, d'être analysées dans des parties qui donnent lieu à des relations d'égalité ou d'inégalité, de se signifier mutuellement à l'aide de ses composants de la richesse que sont les métaux précieux et qui ont la vertu d'être parfaitement compatibles (p. 165).

Durant la Renaissance, on assiste à un approfondissement des projets philosophiques et politiques de la modernité. En effet, on voit surgir, d'abord, des théories politiques qui insistent à nouveau sur le fait que la société doit être gouvernée par le peuple et, d'autre part, l'idée d'un ordonnancement social basé sur la justice. Ainsi, il convient de rappeler les théories qui envisagent l'ordre non plus comme une réalité organique, résultat d'une communauté de sang, de voisinage ou d'obligations, mais comme le produit d'une organisation artificielle et mécanique, détachée des récits métaphysiques (Von Martin, 1993). C'est durant la Renaissance qu'ont pris forme des réflexions politiques essentielles qui fondent la possibilité de liens sociaux laïcs, reposant sur l'idée d'une autonomie de l'État.

Pendant cette période, la science, de même que l'économie, exprime une aspiration vers un progrès infini (Von Martin, 1993). C'est pourquoi elle est envisagée comme un moteur de l'émancipation et comme un instrument fondamental pour mettre à découvert les lois de la nature. Cet esprit scientifique conçoit la nature (le monde extérieur et le monde humain) comme un objet à traiter suivant une approche rationnelle. Von Martin (1993) signale que la nouvelle science de la nature et les techniques qui lui sont associées, pendant cette période, sont mises au service d'une volonté de puissance économique et intellectuelle qui découle des imaginaires libéraux.

Au courant de la valeur que cette époque lui accorde, le commerçant de la Renaissance est caractérisé par une psychologie de l'expansion qui, selon Von Martin (1993) présente les traits suivants : 1) Usage d'une logique rationnelle ; 2) Recours aux calculs des avantages et inconvénients ; 3) esprit d'initiative et d'ordre ; 4) respect pour l'ordre établi qui se combine avec une attirance pour la nouveauté ; 5) fermeté et discipline au travail ; 6) choix prudent des moyens à mobiliser pour atteindre les buts

établis ; 7) tempérament méfiant par calcul ; 8) sens de l'autonomie et capacité pour assumer les erreurs. Ce nouvel entrepreneur utilise le temps et l'argent comme des phénomènes en mouvement qui sont à l'origine de transformations et bouleversements, de sorte que le temps devient une denrée utile, bien que rare, c'est pourquoi elle doit être gérée (Von Martin, 1993).

Pendant la Renaissance, la composante artistique acquiert à nouveau un statut original<sup>19</sup>. Cette période a promu et défendu l'idée que l'art n'est pas un privilège réservé à quelques personnes. C'est ainsi que nombre d'artistes ont exprimé leurs sentiments et leurs pensées en proposant des innovations dans la peinture, la musique, l'architecture, etc. Sans aucun doute, l'avènement du roman et du nu représente une grande rupture propre à cette époque. On peut dire que, encore une fois, l'art témoigne de l'enchantement et du désenchantement qu'éprouvait l'homme par rapport à son époque<sup>20</sup>.

Un autre élément très caractéristique de la Renaissance, c'est l'idée d'incorporer au projet philosophique et politique l'institution éducative<sup>21</sup>. La grande classe libérale,

---

<sup>19</sup>À cet égard, il convient de rappeler cette remarque d'Agamben (1998) : « Ce n'est qu'au XVI<sup>e</sup> siècle qu'apparaît dans l'histoire européenne la figure de l'homme de bon goût, c'est-à-dire de l'homme doué d'une faculté particulière, presque d'un sixième sens – comme on a commencé à le dire à l'époque – qui lui permet de percevoir le *point de perfection* qui caractérise toute œuvre d'art » (p. 30). Par ailleurs, il soutient que « au XVI<sup>e</sup> siècle, il n'existe pas une délimitation claire entre le bon et le mauvais goût », de sorte que « s'interroger devant une œuvre d'art sur la façon correcte de la comprendre n'était pas une expérience familière, pas même pour les raffinés acheteurs de Raphaël ou de Michel Ange. La sensibilité de ce temps ne distinguait pas entre les œuvres d'art sacré et les pantins mécaniques, les *engins d'esbatement* et les colossaux centres de table, remplis d'automates et de personnes vivantes, qui devaient égayer les fêtes des princes et des pontifes » (Agamben, 1998, p. 30).

<sup>20</sup>Habermas (1999) rappelle que pour Weber l'art dans la culture moderne se constitue comme un cosmos de valeurs autonomes qui sont appréhendées de façon toujours plus consciente. Weber remarque que l'autonomie de l'art et la présentation expressive jouent un rôle compensateur par rapport à la pression croissante exercée par le rationalisme théorique et pratique qui découle de ce projet (p. 219).

<sup>21</sup>Il convient ici de rappeler que le concept de progrès qui est associé au projet moderne est associé à

apparue au XVe et au XVI<sup>e</sup> siècle cherchait des hommes capables de faire face à la tradition. Il convient toutefois de souligner que la modernité a réussi à définir un corps de doctrines sur l'éducation uniquement au XVIII<sup>e</sup>, avec l'essor des Lumières. C'est alors que les postulats de la Renaissance se sont matérialisés à travers un ensemble de pratiques qui facilitaient des échanges intellectuels, fondés sur la mesurabilité, l'impersonnalité et l'abstraction logique.

La Renaissance apparaît comme une époque de promesses libératrices et « d'actes d'assimilation de la négation historique de l'altérité ». Autrement dit, la Renaissance a été une époque de bouleversement pour un esprit européen qui, d'un côté, avançait par un chemin marqué par l'impiété féodale et qui, d'un autre côté, était témoin d'une diversité de faits par lesquels s'humanisait le regard qu'il portait sur autrui, qui n'était plus représenté, tel que c'était jadis le cas, comme une chose quelconque. De plus, la Renaissance est une période qui voit renaître l'idée tragique grecque suivant laquelle il existe une incomplétude naturelle de l'être humain : l'homme doit faire l'objet d'une configuration physique, psychologique et sociale. C'est pendant cette période que les penseurs de l'Europe de la Renaissance commencent à asseoir l'idée que le nouveau-né qui advient au monde constitue une extraordinaire possibilité humaine et sociale. Enfin, ces penseurs soulignent que la découverte de l'autre, dans la différence que comporte son identité, est une attitude que chaque culture doit respectueusement promouvoir<sup>22</sup>.

---

l'idée d'apprentissage. Il n'y a pas de progrès sans un exercice de la pensée. Voir à ce propos Habermas (1999, p. 201).

<sup>22</sup>Nous citons les propos de Francisco Fernandez (1995) quand il décrit la polémique qui a lieu en Espagne durant la première décennie du XVI<sup>e</sup> siècle, concernant la nature des Indiens américains (p. 77). Sans aucun doute, la Renaissance est une époque très florissante pour la modernité, dans la mesure où l'homme européen commence à éprouver le coût et la valeur que comporte la reconnaissance de l'altérité.

### 2.1.2 Deuxième période : Le XVII<sup>e</sup> siècle et l'ascension de la raison laïque dans le cadre de la philosophie

Selon John Ralston Saul (1998), pendant le XVII<sup>e</sup> siècle, on a assisté à une promotion de la raison par rapport aux autres caractéristiques humaines plus ou moins valorisées. L'esprit, l'appétit, la foi et l'émotion, mais aussi l'intuition, la volonté et surtout l'expérience acquièrent un grand prestige social. Simultanément, s'est mise en place une technocratie rationaliste qui s'exprima dans l'administration efficace et honnête de l'État, ce qui le distinguait du mode de gestion accompli par l'aristocratie et l'église.

Jusqu'à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, les sociétés et les individus s'éloignent des compromissions avec les révélations et les châtements divins (Lipovetsky, 2003). Dans ce sens, on peut dire que pendant cette époque on a vu émerger plusieurs systèmes philosophiques qui se sont opposés radicalement à la barbarie et aux devoirs sacrificiels de l'Ancien Régime. En effet, pour construire un véritable savoir philosophique on s'est basé sur l'acceptation de la démonstration comme garantie suprême et sur la condition de certitude qui permettait d'élargir les savoirs<sup>23</sup>. Il existait, par exemple aux Pays-Bas, une tendance à accomplir des études exactes à partir de l'observation des faits, à concevoir une méthode rigoureuse d'expérimentation, à déterminer clairement et sûrement le sens et la valeur de la formation d'hypothèses dans les sciences naturelles. La philosophie cartésienne présuppose que :

---

<sup>23</sup>Pour Cassirer (1984), on parvient à cette lumière de la raison « quand, suivant la méthode de la démonstration et de la conséquence rigoureuse, se trouvent liés à la certitude primordiale, de manière médiate, d'autres principes et que, grâce à cet enchaînement, on peut parcourir tous les chaînons du domaine du connaissable, sans que l'on puisse dissocier cette totalité d'aucun des maillons de la chaîne. Aucun n'est explicable par lui-même. La seule explication consiste dans la dérivation, dans l'établissement d'une *déduction* rigoureuse et systématique, par laquelle on remonte jusqu'au fond de l'être et de la certitude afin de mesurer la distance entre le maillon en question et ce fond, ainsi que le nombre de chaînons intermédiaires qui se détachent de lui ». (p. 21)



La pensée ne se contente plus de recevoir le monde dans sa présence empirique donné ; elle prétend jouer un rôle dans sa construction, voire accomplir cette construction par lui-même. En partant des idées claires et distinctes, elle trouve en ces dernières le modèle de toute réalité. (Cassirer, 1984, p. 68)

Ces remarques expliquent pourquoi la pensée analytique de Descartes l'a emporté dans tous les domaines du savoir : en philosophie, littérature, morale, politique et même en théologie<sup>24</sup>.

Dans ce sens, Dominique Méda (1998) observe que le XVII<sup>e</sup> siècle a conçu l'homme de plusieurs points de vue : a) en tant qu'individu porteur de droits et de devoirs particuliers – liberté individuelle – (Locke) ; b) en tant que sujet pensant pleinement conscient de lui-même (Descartes) ; en tant que combinaison spécifique d'atomes et de sensations (Hume) ; en tant que monade sans portes ni fenêtres, radicalement différente de toute autre, bien que de manière imperceptible (Leibniz). La sociologue française Dominique Méda (1998) affirme que le principal apport de ses conceptions au projet moderne a été d'établir que l'individu peut trouver en soi même le principe qui l'unifie, qui oriente ses actions et qui les explique. Méda (1998) estime que le XVII<sup>e</sup> siècle laisse en héritage à l'humanité un principe d'ordre qui est créateur d'unité et qui fonde le corps social : le contrat ou la convention. La souveraineté réside dans la volonté des hommes et la société résulte d'un pacte institué par les parties présentes. En même temps que l'homme s'érige en sujet conscient, on voit se constituer vigoureusement un

---

<sup>24</sup>Selon Cassirer (1984), « le magnifique projet de la physique cartésienne n'a pas résisté à l'épreuve de l'expérience. Plus Descartes se rapproche dans sa marche des phénomènes spécifiques de la nature, plus les difficultés augmentent. De sorte que Descartes n'a réussi à leur faire face qu'en se réfugiant dans de nouveaux mécanismes à chaque fois plus compliqués et en enveloppant le tout dans une toile d'hypothèses. Cette toile, si finement tissée, a été déchirée par Newton. Il tend aussi vers la recherche des principes mathématiques universels pour saisir les phénomènes naturels, mais il ne croit plus que l'on puisse réduire la physique à la géométrie. Il défend plutôt le droit et la spécificité de la recherche en physique. Or cette spécificité réside dans la méthode expérimentale et dans la conclusion inductive. Le chemin d'étude de la physique ne va plus du haut vers le bas, des axiomes et des principes aux faits, mais il procède à l'envers » (p. 68-69).

double mouvement d'ordonnement du monde à partir de la science et de l'idée d'humanisation<sup>25</sup>.

D'un autre côté, Adela Cortina (1998) souligne que le XVII<sup>e</sup> siècle a été le point de départ d'un développement et d'un renforcement de l'idée selon laquelle il est possible de faire vivre ensemble des citoyens professant différentes conceptions, à condition de reconnaître qu'il existe des valeurs et des normes minimales<sup>26</sup>.

### 2.1.3 Troisième période : le XVIII<sup>e</sup> siècle : les lumières de la raison et le retour au plaisir

Le XVIII<sup>e</sup> siècle est connu comme le siècle de la raison et des lumières. Durant cette période, on assiste à un combat contre le domaine de l'obscurantisme qui pendant des siècles avait fait violence aux idées et mis en accusation les actes qui sortaient du cadre tracé par l'obéissance aux dogmes religieux et au pouvoir monarchique. C'est ainsi que les Lumières<sup>27</sup> fraient une nouvelle voie pour la liberté, favorisant le surgissement de grandes théories qui conduisent au dépassement de tout ce qui avait signifié pour l'homme une source de peur ou d'asservissement, et qui visent à une maîtrise efficace de la nature intérieure de l'être humain. C'est dans cette perspective que Saul estime

---

<sup>25</sup> « Humanisation et technique reviennent en fin de compte au même puisque humaniser signifie nier le naturel et que cette opération s'accomplit à l'aide de la technique. Nous nous trouvons, par conséquent, à l'ère de la technique, où ce terme signifie bien plus que l'ensemble de procédures techniques pour rendre le monde plus confortable : il s'agit d'un rapport au monde où celui-ci est considéré, simultanément, comme un milieu qu'il faut transformer, comme la réserve d'où on peut extraire ce que l'homme considérera comme utile, et comme l'extériorité qui permet à l'homme de se construire lui-même. La technique n'est pas donc un simple moyen que l'homme contrôlerait : la technique moderne n'est pas un outil. L'homme éprouve le contrôle, l'exigence et l'ajout d'une force qui se manifestent dans l'essence de la technique et qu'il ne maîtrise pas » (Méda, 1998, p. 124).

<sup>26</sup> À cet égard, il est important de rappeler que le rationalisme éthique et juridique a apporté les éléments nécessaires pour consolider l'avènement de la société moderne.

<sup>27</sup> Il est évident que ce siècle propose une nouvelle expression artistique puisque les hommes commencent à considérer l'esthétique comme un antidote face à l'arbre de la science, comme un moyen pour rendre impossible toute distinction entre le bien et le mal (Agamben, 1998 : 42). Il convient aussi de signaler, comme le souligne Habermas que tout au long du XVIII<sup>e</sup> siècle a surgi une organisation promouvant l'art à travers le marché (1987, p. 286).

que :

Les hommes raisonnables du XVIII<sup>e</sup> siècle voulaient extirper les racines de la peur. Leur stratégie a consisté à s'attaquer à ce que Isaïas Berlin appelait les *obscurs mystères et les grotesques contes de fées* qui portaient l'homme vers la théologie, la métaphysique et les autres ramifications du dogme caché ou de la superstition dont se servaient des hommes méprisables et sans scrupules pour confondre depuis bien longtemps la populace stupide et mal éveillée qu'ils assassinaient, asservissaient, écrasaient et exploitaient'. Il est très naturel que cette attaque à l'encontre de l'obscurantisme et du droit divin dont jouissaient les monarques absolus qui dirigeaient les tendances obscurantistes ait fini par prendre le nom de Lumières. (Saul, 1998, p. 54)

Les Lumières regardent la raison comme une force permettant la transformation du réel. Plus qu'un fondement, la raison est considérée comme un chemin que tous les hommes sont à même de parcourir. On peut avancer que pour les Lumières la pensée, au lieu de se lancer à la poursuite d'objectifs nouveaux, doit reconstruire l'ensemble des savoirs pour changer la marche de la société. La principale préoccupation est de connaître avec certitude ce qu'est la pensée et ce dont elle est capable, même si comme le signale Gray (2008), « il y avait des penseurs qui rejetaient toute idée d'une transformation incessante des affaires humaines » (p. 54).

Un autre trait majeur des Lumières, selon Cassirer (1984), c'est qu'elle a associé à la pensée philosophique la méthode des sciences naturelles de son temps. Elles ont essayé de résoudre la question de la méthode en philosophie, non par un retour au Discours de la méthode de Descartes, mais plutôt par un appel aux règles de la philosophie de Newton. Cassirer (1984) soutient que cette période s'essaie à la critique historique des grands systèmes du XVII<sup>e</sup> siècle, pour montrer que chacun d'entre eux a élevé unilatéralement à la catégorie de dogme le moindre concept isolé.

Face à l'esprit systémique proposé par le siècle précédent, les Lumières s'attachent à formuler une nouvelle articulation entre l'esprit positif et l'esprit rationnel. Elles n'estiment pas que l'ordre, la légalité, la raison soient capables de saisir et d'exprimer les phénomènes a priori. Pour les lumières, la saisie des phénomènes est indissociable d'une connexion intime et immanente avec le domaine phénoménal.

D'après Cassirer, il est crucial de comprendre que les Lumières témoignent du passage de la vérité révélée du Moyen Âge à la vérité autonome de la nature, de la philosophie dynamique et naturelle de la Renaissance à la science naturelle et mathématisée, issu de l'étude rigoureuse des lois qui régissent la nature (Newton). De sorte que l'essence de la modernité contenue dans les Lumières est reflétée par les changements qui sont survenus dans la science expérimentale et dans le déploiement de la raison comme force unificatrice. À cet égard, Cassirer (1984) affirme : « le XVIII<sup>e</sup> siècle est saturé par la croyance en l'unité et en l'invariabilité de la raison. Elle est la même pour tous les sujets pensants, pour toutes les nations, pour toutes les époques, pour toutes les cultures » (p. 20).

De son côté, Lipovetsky a (2000) expliqué à partir de l'époque des Lumières :

La vie heureuse et ses plaisirs acquièrent droit de cité ; à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, l'idéal épicurien se manifeste librement. Après de siècles de relégation ascétique, le plaisir cesse d'être appréhendé comme le signe de la misère humaine, il est délivré de la malédiction chrétienne : la morale profane a imposé sa loi aux morales du salut éternel. (p. 23)

C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle, comme l'a justement souligné Méda (1998), que se sont élaborées les théories politiques et économiques qui ont tâché d'apporter une réponse aux questions suivantes : Comment faire pour que des fondements issus de la volonté humaine ne soient pas regardés comme arbitraires et ne soient pas constamment soumis

à discussion ? Quel est le fondement de l'ordre social, des positions inégales dans la société, de la hiérarchie sociale, en somme ? Quel est le sujet ou l'objet qui empêchera les individus de modifier inlassablement l'ordre social ? Comme parvenir à ce que cet ordre social soit tenu pour respectable, voire pour sacré ? Qui pourra déterminer les normes régissant les relations entre les individus et qui saura les garantir alors qu'il n'existe pas d'ordre social naturel ?<sup>28</sup> Il convient de dire que les penseurs éclairés ont bâti leurs théories en s'appuyant sur une vertu laïque, au moment où s'édifiait une éthique rationnelle indépendante de la foi et du châtement divin<sup>29</sup>.

Un autre point à mettre en relief, c'est que le XVIII<sup>e</sup> siècle a vu l'apparition de l'espace public. En son sein, l'homme moderne peut prendre quelques distances par rapport à l'observation intime de ses prochains, mais il peut aussi s'y sentir plus sociable. Si on paraphrase Richard Sennett, (1978) on peut dire que l'espace public a permis que les relations avec les étrangers soient émotionnellement plus satisfaisantes, sans que cela implique un effacement des différences. Pour le formuler autrement, l'avènement de l'espace public (à travers la construction de parcs dans les zones urbaines, des rues qui se prêtent à la promenade et la flânerie détendue, etc.) constitue un événement fondamental dans le projet moderne, car : 1) c'est un moyen par lequel l'animal humain se transforme en être social ; 2) cela conduit à envisager la paternité et l'amitié comme le résultat d'un potentiel naturel plutôt que comme des créations humaines ; 3) cela permet que l'homme se transforme lui-même en public, tandis qu'il accomplit sa nature dans l'espace privé.

---

<sup>28</sup> Pour Méda (1998), l'économie n'est pas une technique neutre parce qu'elle est liée à une vision du monde qui finit par rejeter radicalement la politique et l'éthique comme des fins proprement humaines (p. 73).

<sup>29</sup> Lipovetsky (2000) estime que tout au long du XVIII<sup>e</sup> siècle les apologistes de la religion chrétienne ont soutenu, à l'encontre des philosophes éclairés, que si la morale ne repose pas sur la peur du divin et sur une rémunération *post mortem*, les hommes n'auraient aucun frein pour les arrêter sur le chemin des vices et des crimes (p. 30).

Il faut souligner qu'au cours de ce même siècle on assiste au retour de certaines pratiques qui s'opposent peu à peu au méta-récit autour du progrès qui avait eu lieu depuis la Renaissance. Ainsi, Gary (2008) soutient que :

Les positivistes français ont été l'un des plus influents penseurs des Lumières et pourtant c'était des antilibéraux convaincus. Les fondateurs du positivisme, Henri de Saint Simon et Auguste Comte souhaitaient une société analogue à celle qui avait existé, d'après eux, au Moyen Âge (tel qu'ils l'imaginaient), bien que basée sur la science et non sur la religion révélée. (p. 84)

Cela dit, on peut s'interroger sur les contradictions qui ont découlé du sein même de la pensée des Lumières qui, d'une part, affirmait l'existence d'une raison commune à tous les êtres humains, raison dont l'exercice n'était ni borné ni déterminé par l'appartenance à époque ou à une culture, et qui, d'autre part, se servait de cette même raison pour élaborer des idées établissant une inégalité rationnelle parmi les hommes. Ainsi, comment se fait que certains des plus hauts représentants des Lumières aient été des tenants de l'inégalité naturelle ? Gray (2008) a remarqué que :

Kant était à la pointe de la science anthropologique, qui émergeait en Europe à cette époque et qui soutenait qu'il existait des différences innées entre les races. De sorte que, tandis qu'il estimait que les blancs disposaient de tous les attributs nécessaires pour progresser vers la perfection, ils caractérisaient les noirs comme des individus prédisposés à l'esclavage. (p. 87-88)

Même s'il y a des esprits pour proclamer la grandeur de ce qui est survenu tout au long du XVIII<sup>e</sup> siècle, il existe des penseurs comme Fernandez (1995) qui rappelle que pendant le siècle des Lumières se sont déroulés des processus de mise en esclavage, de trafic d'esclaves et de surexploitation des noirs dans les colonies, sous le regard tolérant ou muet de force de philosophes ou d'économistes des Lumières, anglais, français ou d'Europe centrale.

Cette contradiction culturelle s'est produite parce que, même si les libéraux des Lumières s'opposaient en général aux privilégiés, rares ont été ceux qui ont osé s'attaquer à l'exclusion des étrangers ou à la subordination dans les colonies de la métropole (Fernandez, 1995). Peut-être que seul Voltaire et, quelquefois Rousseau, d'après Fernandez (1995), ont prolongé la grande réflexion de Bartolomé de las Casas et de Montaigne.

Ces remises en question sont importantes pour comprendre les multiples discussions qui surviennent quand les critiques de la modernité pointent du doigt les positions de certains hommes des Lumières qui présentent l'histoire de la culture européenne comme une histoire marquée par la démocratie et la liberté. À ce propos, et en guise d'exemple, il convient de rappeler ce qu'écrit le Maréchal Lannes, dans une de ses lettres à Napoléon Bonaparte, au sujet de l'expédition militaire en Espagne :

La croisade révolutionnaire de l'humanité est une guerre inhumaine, contraire à l'humanité et à la raison, puisqu'elle risque de détruire les idéaux défendus par la plus éclairée des nations européennes, car pour conquérir la couronne il semble qu'il faut mettre fin à toute une nation. (Lannes cité par Fernandez, 1995, p. 146)

#### 2.1.4 Quatrième période : le XIX<sup>e</sup> siècle : la promotion du travail et la critique désenchantée

On peut dire que le XIX<sup>e</sup> siècle est un siècle très paradoxal pour ce qui est de la description évolutive de la modernité. D'après Lipovetsky (2000), pendant les premières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle, on a cru que le projet moderne se déroulait plus au moins comme prévu : la prise de conscience des techniques de production s'élargissait, la révolution industrielle et le développement scientifique et technologique avançaient d'un même pas, des mouvements sociaux surgissaient qui rendaient possible la

réorganisation économique et sociale de la culture<sup>30</sup>. Mais, au milieu du siècle, se répand un doute concernant la promesse de progrès social et culturel de la modernité<sup>31</sup>, premièrement à cause d'une augmentation rapide du chômage et de la misère populaire, deuxièmement, en raison du surpeuplement dans les bidonvilles, troisièmement à cause d'un accroissement exponentiel du nombre d'alcooliques, et quatrièmement en raison du contrôle exercé sur les relations entre des personnes inconnues, à la lumière de l'expansion réglée pratiquée par les entreprises. D'après Sennett (2011), durant ce processus, beaucoup d'inquiétudes propres à la société médiévale sont devenues douloureuses et oppressives, dans la mesure on a assisté à un épuisement du sens de la vie publique, en tant que sphère moralement légitime. Ainsi, se taire en public est devenu le seul moyen qu'avaient les personnes pour faire l'épreuve de la vie publique, notamment à la rue, sans se sentir accablées.

Suivant Sennett (2011), c'est au XIX<sup>e</sup> siècle que s'est développée l'idée d'après laquelle des inconnus ne pouvaient pas s'adresser la parole, de sorte que chaque homme possédait un bouclier invisible en guise de droit public, à savoir le droit à ne pas être dérangé dans sa solitude. Sennett (2011) note que cette main invisible du silence (qui en tant que droit signifiait que faire connaissance en public était une question d'observation, de scènes entre des hommes et des femmes du lieu) nie le fait que la connaissance résulte des échanges sociaux et du plaisir de vivre.

---

<sup>30</sup> Dans les démocraties libérales et industrielles, selon Lipovetsky (2000), cette réorganisation sociale a cherché à normaliser et discipliner moralement « l'ordre et les vertus domestiques ». Ainsi, « les hygiénistes du XIX<sup>e</sup> siècle ont mis en garde les époux à l'encontre des *postures illégitimes* qui pouvaient provoquer la stérilité ou des fausses couches. [...] Ils ont encouragé le raccourcissement des rencontres amoureuses, *interdisant* au nom de l'hygiène sexuelle la fréquence excessive des rapports, ainsi que l'acte sexuel après la cinquantaine ou soixantaine » (p. 39).

<sup>31</sup> L'ensemble de faits énoncés que nous allons décrire plus bas, Steiner les considère comme des cas de l'*Ennui* typique du XIX<sup>e</sup> siècle.



Laissant de côté pour l'instant les événements que l'on peut qualifier comme une dégénérescence du projet moderne au XIX<sup>e</sup> siècle, il importe de mettre en relief deux grandes circonstances qui l'ont renforcé : d'abord, le processus d'institutionnalisation des libertés civiles et l'autonomie acquise par l'économie vis-à-vis du savoir politique (Habermas, 1999) ; ensuite, la reconstruction du concept de travail, telle que Hegel et Marx l'ont accomplie<sup>32</sup>.

Selon Méda (1998), Hegel considère que le travail est le processus où connaître, c'est agir, où la connaissance signifie pour l'esprit se plonger dans l'histoire, être l'histoire. Pour Hegel, le travail est l'activité grâce à laquelle l'esprit s'oppose à quelque chose d'extérieurement donné pour se connaître à lui-même. C'est pourquoi Hegel considère que l'esprit travaille sans arrêt, jusqu'à la fin de l'histoire, qu'il travaille dans le dessein de se connaître pleinement, de mettre à découvert tout ce qui se loge en lui et qui demeure encore voilé. De cette façon, Méda (1998) estime que Hegel a légitimé philosophiquement la volonté de soumettre totalement la nature pour la transformer en un monde humain, idée qui est née avec Descartes et Bacon. La sociologue française avance que cela est valable, puisque dans ses recherches bibliographiques elle n'a jamais trouvé une thèse d'après laquelle les hommes doivent rendre habitable et confortable le monde naturel, de sorte qu'ils doivent augmenter le bien-être social.

Par rapport à Marx, Méda (1998) remarque qu'il hérite le concept hégélien de travail et que c'est à partir de cette base qu'il propose une conception novatrice du travail où l'*homo faber* se découvre à lui-même et extériorise en lui sa personnalité. Cette idée de travail s'inspire paradoxalement d'un modèle plus ancien, celui qui découle du rapport

---

<sup>32</sup> Selon Méda (1998), cette transformation est directement rattachée à une profonde remise en question du monde et de la connaissance, due à l'évolution des conditions de travail.

entre l'artisan et son œuvre, à une époque où les produits industriels standardisés commencent à se répandre. Méda (1998) conclut que Hegel et Marx affirment que par le travail l'homme s'exprime pour soi et pour les autres, signifiant ainsi sa singularité et son appartenance au genre humain.

On comprend mieux pourquoi Marx a affirmé avec tant d'insistance que le travail est l'essence de l'homme et que l'homme accomplit uniquement son épanouissement quand il imprime à tout prix la marque de son humanité. D'après lui, la fin dernière de l'histoire est l'humanisation de la nature<sup>33</sup>. Pour illustrer son propos, Méda (1998) cite ce texte extraordinaire de Marx, tiré des *Manuscrits* de 1844 :

Supposons que nous produisions comme des êtres humains, chacun de nous s'affirmerait doublement, dans sa production, soi-même et l'autre. 1. Dans ma production, je réaliserais mon individualité, ma particularité ; j'éprouverais en travaillant, la jouissance d'une manifestation individuelle de ma vie, et, dans la contemplation de l'objet, j'aurais la joie individuelle de reconnaître ma personnalité comme une puissance réelle, concrètement saisissable et échappant à tout doute. 2. Dans ta jouissance ou ton emploi de mon produit, j'aurais la joie spirituelle immédiate de satisfaire par mon travail un besoin humain, de réaliser la nature humaine et de fournir au besoin d'un autre l'objet de sa nécessité. 3. J'aurais conscience de servir de médiateur entre toi et le genre humain, d'être reconnu et ressenti par toi comme un complément de ton propre être et comme une partie nécessaire de toi-même, d'être accepté dans ton esprit comme dans ton amour. 4. J'aurais, dans mes manifestations individuelles, la joie de créer la manifestation de ta vie, c'est-à-dire de réaliser et d'affirmer dans mon activité individuelle ma vraie nature, la socialité humaine. Nos productions seraient comme autant de miroirs où nos êtres rayonneraient l'un vers l'autre. (p. 103)

La sociologue parisienne Méda (1998) souligne la profonde portée de la pensée de Marx quand il conçoit, en premier lieu, le travail comme un acte par lequel les êtres

---

<sup>33</sup>Méda (1998) estime que Marx (qui détestait ce qui était naturellement donné, qui rejeta l'animalité ainsi que la fragilité de l'être humain) porte l'humanisme technologique – visé par Bacon – à son point culminant : l'homme ne doit pas cesser d'humaniser le monde, de le modeler à son image, de réduire la part de naturel, même la part de naturel présente dans l'homme.

humains échangent réciproquement ce qu'ils sont, et quand, en deuxième lieu, il conceptualise la production comme un processus par lequel les personnes mettent quelque chose d'elles-mêmes dans l'objet, quelque chose qui peut recevoir une lecture économique (la valeur du travail) ou une lecture symbolique (l'image de soi).

Sans aucun doute, l'idée de travail élaborée par Marx (Méda, 1998) est fondamentale pour la consolidation du projet moderne, qui, comme nous l'avons déjà évoqué, épuise chacune des propres promesses. Grâce à cette conception, on peut dire que les hommes entrevoient clairement le but à atteindre : une vie civilisée, constamment ascendante et établie au centre de trois rapports : celui de l'individu avec la nature (en tant qu'ensemble du donné), celui de l'individu à lui-même et celui de l'individu aux autres<sup>34</sup>.

Un des apports les plus remarquables du XIX<sup>e</sup> siècle est d'avoir conceptualisé le travail comme un acte autonome qui développe la créativité et la réalisation de soi. Mais qu'est arrivé à cette utopie du travail ? Pourquoi n'a-t-elle pas pu être menée à bien ? Weber (1997) a expliqué cet événement en signalant que le capitalisme a provoqué le chômage parce que son succès dépend d'une rationalité instrumentale<sup>35</sup> qui fixe des objectifs et utilise le travail comme un simple moyen pour les atteindre<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup>Ici il conviendrait de se demander si les conceptions de Hegel et Marx sur le travail ont été influencées par la croyance selon laquelle la culture européenne est parvenue au point culminant de sa course à l'instant même où elle s'enfonçait dans l'abîme. On ne peut pas oublier qu'à cette époque l'homme luttait pour se trouver lui-même au milieu d'un déchirement et d'une perversion absolue de son existence. À ce propos, voir Agamben, (1998, p. 45).

<sup>35</sup>Selon Dominique Méda (1998), cette rationalité a été renforcée par les positions d'Alexandre Laborde et Saint-Simon, qui ont développé une nouvelle conceptualisation du travail qui désigne la force vitale qui transforme l'apparence physique des objets.

<sup>36</sup> Il faut se souvenir que pour Méda (1998) le développement du grand échange et de la révolution industrielle n'a été possible que par la libération du travail des anciennes structures où il se trouvait jadis plongé et que par sa transformation ultérieure en une force impersonnelle, homogène, isolable du travailleur. C'est ainsi que le capitalisme a fait du travailleur une marchandise de plus, au sein d'une marche semblable à n'importe quel autre. Marx était

La planification moderne et rationnelle du travail, en tant que réussite obtenue par le système capitaliste et ses prolongements ultérieurs, a envahi et modifié radicalement le rapport des êtres humains avec leur travail, avec leur environnement, avec les autres et avec leur propre existence. Marcuse (1968), quant à lui, met en garde contre les dangers liés à la mécanisation du travail dans le capitalisme avancé, où « les réactions automatiques et semi-automatiques occupent la plupart, voire la totalité du temps », ce qui constitue « un asservissement harassant, abêtissant et inhumain » (p. 55). Selon Marcuse (1968), l'idéologie de l'appareil social établi promeut certaines exigences à remplir qui sont nécessaires à son maintien.

Nous vivons et mourons d'une manière rationnelle et productive. Nous savons que la destruction est le prix du progrès, comme la mort est le prix de la vie, que le renoncement et l'effort sont les prérequis de la gratification et du plaisir, que les affaires doivent aller de l'avant et que les alternatives de sortie sont utopiques. (p. 172)

Pourtant, au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, les entrepreneurs et beaucoup de penseurs de cette période, aveuglés et fascinés par le charme généré par l'industrialisation de la production, ne perçoivent pas l'augmentation du chômage avec toutes les répercussions que cela implique. C'est pourquoi à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il n'était plus question de revendiquer l'essence rêvée du travail.

Vers le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, convergent en France plusieurs phénomènes, tels que l'essor de l'industrialisation et de ses crises périodiques. Durant cette phase, une bonne partie des paysans qui jadis possédaient une petite propriété ou un quelconque autre moyen de subsistance à côté de leur travail en sont venus à dépendre uniquement de leur force de travail. C'est aussi l'époque où le déséquilibre dans le marché du travail a

---

conscient de cela, c'est pourquoi il jugeait que la production s'était développée suivant des critères de rentabilité qui ont exigé que le travail soit chaque fois plus abstrait et instrumentalisé (p. 94).

été le plus difficile à combattre. Enfin, c'est le moment où se répand la conviction que pour résoudre les problèmes il ne suffit plus de revenir vers la petite propriété des classes ouvrières. La révolution de 1848 contribue à asseoir l'idée que les revenus procèdent essentiellement du travail et que c'est autour de celui-ci qu'il faut poser toutes les questions importantes. Le droit à la vie se confond alors avec les droits aux moyens de subsistance et par suite avec le libre exercice d'un travail (Méda, 1998, 97).

Finalement, il convient de signaler que le XIX<sup>e</sup> siècle a fortifié la pensée d'une morale laïque qui a attribué à la raison la suprématie quand il s'agit de fonder un humanisme éthique, méconnaissant l'existence d'un éventuel jugement final après la mort, tout en participant à fonder d'autres présupposés moraux qui ont été à l'origine de nationalismes civiques, familiaux et productivistes (Lipovetsky, 2003).

### 2.1.5 Cinquième période : le XX<sup>e</sup> siècle : entre la perte de l'ordre moral et le narcissisme hyperindividualiste

Comme toutes les étapes précédentes, le XX<sup>e</sup> siècle présente l'évolution paradoxale du projet moderne. Tout d'abord, on peut dire que la première moitié du siècle a été marqué par un abandon excessif des responsabilités, notamment en ce qui concerne le *droit des gens* (Finkelkraut, 1990). Sans aucun doute, nombre d'analystes de cette période considèrent qu'une grande partie des actes accomplis entre 1900 et 1950 rendent compte d'une série d'agissements qui laissent percevoir la perte de l'ordre moral qui a mis en avant la nullité de la vie humaine<sup>37</sup>. Ainsi, les différents auteurs dénoncent le fait que le massacre industriel de milliers d'êtres humains dans des usines de la mort fut dirigé par un État moderne et rendu possible par la participation d'une bureaucratie et d'une société qui se proclamait respectueuse des lois (Finkelkraut,

---

<sup>37</sup> Par exemple, Dufour (2007) soutient qu'à la suite d'Auschwitz, « aucune forme de Grand Sujet n'a plus été possible. La civilisation qui a produit ces grands Sujets successifs qui étaient censés nous sauver, s'est dévorée elle-même. Auschwitz a défait toute loi possible » (p. 69).

2001). En somme, on peut avancer que la spécificité technique des génocides commis au long du XX<sup>e</sup> siècle a levé tout doute relatif au caractère contradictoire des résultats dérivés des principaux méta-récits de la modernité. Gray (2008) soutient que ce qui différencie la terreur du XX<sup>e</sup> siècle n'est pas l'ampleur de son échelle, même si elle est sans précédent, mais son but, à savoir le perfectionnement de l'être humain, l'objectif essentiel du totalitarisme.

Et pourtant, Berman (1991) estime que le XX<sup>e</sup> siècle a été la période la plus créative de toute l'histoire occidentale parce que,

Dans une grande mesure, ses énergies créatrices ont fait éclosion partout dans la planète. Il juge que l'éclat et la profondeur du modernisme vivant nous offrent de nombreux motifs de fierté, dans un monde il y a tant des raisons d'éprouver de la honte et d'avoir peur. (...) Notre siècle a engendré un art moderne admirable, mais on dirait que nous avons oublié comment appréhender la vie moderne qui se dégage de cet art. (p. 10)

Ceci exposé, on va dans ce qui suit s'inspirer des analyses de Lipovetsky (2008) pour tâcher de caractériser quelques-uns des principaux traits de la façon de penser et de vivre de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, plus exactement après les années 1970, la façon de penser et de vivre entre, selon cet auteur, dans un nouveau stade de l'individualisme : le narcissisme hyperindividualiste<sup>38</sup>. Pour

---

<sup>38</sup> Pour Lipovetsky (2000), la manière de penser et de vivre du narcissique est caractérisée par une socialisation et une individuation inédites : elle se distingue de ce qui avait été institué aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. Dans cette société s'opère une disparition de l'ordre disciplinaire et révolutionnaire qui était resté conventionnel jusqu'en 1950. Pour Lipovetsky (2000), nous vivons à une époque où les hommes jouissent du pouvoir de participer une programmation à la carte. Ce bouleversement global de la façon de faire et d'aimer de nos sociétés comporte deux visages. Le premier, propre et opérationnel, désigne l'ensemble de dispositifs fluides et non standardisés, les formes de sollicitation programmée élaborées par les appareils du pouvoir et de gestion, ce qui suscite l'apparition régulière de détracteurs et ce qui explique qu'on qualifie ce visage d'enfer frigorifié et totalitaire de l'*affluent society*. Le second visage, le sauvage, découle de la volonté d'autonomie et de la particularisation des groupes d'individus, reflétées par le néo-

Lipovetsky (2008), cette manière de nouer des rapports permet de décrire le passage du capitalisme autoritaire au capitalisme hédoniste et permissif qui se condense en un libéralisme universel qui tourne autour du *marché*, de l'*efficacité technique* et de l'*individu*.

Pour cet auteur, la façon de penser et de vivre contemporains justifie que l'on parle de la mort de « l'âge d'or de l'individualisme ». Si la modernité s'identifie avec l'esprit d'entreprise, avec un espoir dans l'avenir, il est clair que le narcissisme, en raison de son indifférence pour l'histoire, marque l'avènement d'une société postmoraliste ou de la seconde modernité<sup>39</sup>, phase ultime de l'*homo aequalis* qui a intériorisé les valeurs de l'*homo aeconomicus*. Lipovetsky (2008) affirme qu'à cette époque les personnes ne s'intéressent qu'à la satisfaction de leurs nécessités personnelles<sup>40</sup>, indépendamment de la crise économique que traverse sa nation. La contre-culture (les mouvements étudiants, syndicaux, etc.) tend à disparaître. On vit à une époque marquée par la perte du sens de continuité historique et par l'attachement à un *carpe diem* consumériste et contestataire ; désormais la tradition et la postérité, à plus raison, comptent pour presque

---

féminisme, la libération des mœurs et des sexualités, les revendications des minorités régionales et linguistiques, les technologies psychologiques, les désirs d'expression et d'expansion du moi, les mouvements alternatifs qui font que toutes personnes de cette époque soient en quête de leur propre identité, au moment où elles s'éloignent de l'universalité qui jadis motivait l'accomplissement des actions sociales et individuelles.

<sup>39</sup> D'après Lipovetsky (2000), une société postmoraliste est celle qui répudie la rhétorique du devoir austère, intégral, manichéen et qui, simultanément, encense les droits individuels à l'autonomie, au désir et au bonheur. C'est une société au fond dévalisée malgré ses prêches maximalistes, qui ne croit que dans les exigences indolores de vie éthique. C'est pourquoi il n'existe aucune contradiction entre le récent succès des discours sur l'éthique et la logique postmoraliste, éthique choisie par soi-même. Il n'y a pas de reconstitution du devoir héroïque, juste une réconciliation du cœur et de la fête, de la vertu et de l'intérêt, des impératifs en faveur de l'avenir et de la qualité de vie dans le présent.

<sup>40</sup> Ces nécessités personnelles visent de manière privilégiée la satisfaction du culte du corps. Lipovetsky (2000) estime que tel est l'objet grâce auquel Narcisse peut se donner à voir en société : les rides sont honteuses parce qu'elles reflètent la dégradation de la vitalité. « Rester jeune, ne pas vieillir, c'est l'impératif de la fonctionnalité contemporaine (p. 62). Dans le monde hypermoderne, le corps devient sujet, de sorte qu'il peut se revitaliser et se révolutionner par l'esthétique et la diététique. Le corps est traité sous l'égide de ce que Baudrillard appelle les modèles directifs (Lipovetsky, 2000, p.63).

rien. Cette vision de la société est le résultat de la crise de confiance dans les grands méta-récits modernes autour desquels se rassemblaient la plupart des citoyens. C'est de cette façon que, par les temps menaçants et incertains qui courent, les hommes organisent leur déménagement de l'avenir et du passé, pour ne vivre qu'au présent. C'est une époque où l'on cherche à protéger, à réparer et à mettre sur pied une jeunesse qui prétend être sans fin.

Le narcissisme contemporain, selon Lipovetsky (2000b), n'est pas caractérisé par l'absence d'un nihilisme tragique, mais par l'apathie frivole qui permet que les hommes s'habituent au pire sans déchirement. L'homme de la fin du XX<sup>e</sup> siècle n'est pas touché par les risques économiques<sup>41</sup> et écologiques. Son identité est tournée vers une conscience indifférente de l'actualité. Le délaissement des grands méta-récits modernes est observable dans l'individualisme psy, délivré de l'emprise de la foule et orienté vers une valorisation généralisée du sujet égocentrique (Lipovetsky, 2000b). Ce qu'il y a de curieux dans cette délivrance narcissique, c'est qu'elle ne requiert pas la conscience politique qui a fondé l'idée d'humanité de tous êtres humains. Lipovetsky (2003) dénonce l'individualisme irresponsable du 'chacun fait ce qu'il veut' et du 'moi d'abord', car il estime que cette attitude épuise la force des valeurs qui assuraient la socialisation et qui faisaient la vigueur de ce qu'il nomme l'individualisme responsable. À ses yeux, le principal danger contenu dans la culture narcissique réside dans l'élimination de la volonté, dans le jeu par lequel les individus cherchent à tout instant leur bien-être subjectif.

---

<sup>41</sup>Lipovetsky (2000) soutient que lorsque la croissance économique s'estompe, le développement psychique prend la relève, c'est le moment où l'information se substitue à la production, la consommation de conscience devient une nouvelle boulimie : yoga, psychanalyse, expression corporelle, zen, thérapie sociale, dynamique de groupe, méditation transcendante. À l'inflation économique correspond l'inflation psy et le formidable élan narcissique qu'elle engendre. (p. 54)



Ce n'est pas le livre ni la culture qui agonisent, mais c'est qu'ils répondent principalement à des questions personnelles, plutôt qu'à des questions théoriques. L'ambition des individus n'est pas tant de mieux penser ou de mieux comprendre le monde, mais de profiter d'un bonheur immédiat : après les penseurs radicaux, c'est l'heure de sympathiques *guérisseurs* de l'existence (Lipovetsky, 2003, p. 109)

La description de la société narcissique, telle que Lipovetsky (2003) la propose, converge avec la description qu'offre Richard Sennett (2000) des sociétés occidentales qui sont en train de passer d'un type social plus ou moins régi par les autres à un type social régi depuis l'intérieur. S'opère ainsi une « liquéfaction de l'identité rigide du moi et une interruption du primat du regard d'autrui » (p.58). Le sujet contemporain délaisse son attitude critique et, captivé par le plaisir consumériste identitaire, il se laisse manipuler par les euphémismes publicitaires des *mass média*. Un autre trait de la société hypermoderne, c'est le rythme effréné qu'elle impose aux entreprises et à leurs cadres pour entrer en compétition dans une logique financière. Obtenir la rentabilité à tout prix et dans les meilleurs délais détruit les planifications et instaure le règne de l'urgence (Lipovetsky 2008). À cause de tout ce qui précède, l'hypermodernité entraîne une atmosphère d'exagération et de stress qui pousse l'individu à être obsédé par l'argent et par ses propres difficultés.

Suivant Lipovetsky (2008), le narcissisme contemporain joue sur toutes les touches du clavier du monde. Il fonctionne en opérant une désubstantialisation du moi et du corps. Éliminer les traces de la décadence biologique et rendre inconstantes les vocations sacrificielles facilite la tâche d'être agréable aux autres. Le corps ne doit pas dévoiler les frustrations, les anxiétés. Il faut qu'on puisse voir à travers lui la force optimiste d'un agent résolu à prendre part au *système infini de consommation*. Lipovetsky (2008) soutient qu'il est également possible de parler d'une *société de la*

*déception*, dans la mesure où les ressorts de la concurrence et de la consommation engendrent des individus anxieux, mécontents et amers, parce qu'ils ne peuvent pas matérialiser leur désir de participer au grand marché des offres incroyables, et parce qu'ils savent que ceux qui échouent sont punis par les valeurs sociales.

## 2.2 La postmodernité selon René Dufour

Dufour propose une critique aiguë de l'effondrement des forces de l'État face à une économie qui intronise toutes les formes de marchandisation. Dufour (2007) décrit ce phénomène en montrant comment la consolidation de l'ultralibéralisme démocratique a élevé le « Marché » en tant que nouveau grand Sujet. Le marché fonctionne très bien parce que les États ont délaissé leurs fonctions de contrôle et de surveillance. Maître et possesseur de la régulation sociale, le marché construit et détruit les tissus industriels, sociaux et culturels à l'aide de ses flux flexibles et urgents (Dufour, 2007).

Dufour (2007) dénonce les dangers de l'ultralibéralisme dans la mesure où il provoque des formes de perversions, de psychoses et de schizophrénie, puisque l'impératif de jouir qui lui est propre présuppose que tout objet est jetable et renouvelable. En effet, quand tout devient interchangeable, quand on n'accorde aucune transcendance à la singularité des expériences vécues et aux façons spécifiques de se rapporter à Autrui, la réflexion éthique disparaît et tout ce qui survient devient parfaitement digeste et incorporable.

Dans ce sens, Dufour (2007) affirme que dans la postmodernité, ce qui définit le sujet, c'est quelque chose comme un sentiment de toute-puissance quand il triomphe et de toute-impuissance quand il ne triomphe pas. L'individu qui a grandi sous l'emprise

du marché s'éloigne des sentiments de culpabilité et mène une vie qui va de mutation en mutation. Sans repères pour s'orienter et prisonnier de ses envies, il déploie une série de temporalités insensibles qui servent de cadre à sa servitude volontaire et inconsciente. De cette sorte, la postmodernité rend compte d'un homme nouveau, d'un sujet acritique et psychotisant, incapable de s'apercevoir comment il se trouve enfermé dans une idéologie qui l'écrase. L'hyperindividualiste, décrit de Lipovetsky (2008), est pour Dufour (2007) un sujet désymbolisé, incapable de se sentir coupable parce qu'il est cloisonné dans son libre arbitre, qui n'est libre et critique qu'en apparence.

Pour mettre en évidence, dans le contexte de la postmodernité, le phénomène qu'il caractérise en tant que carence de l'autre, Dufour (2007) a dégagé quatre tendances très logiques du point de vue de l'identité de la personne post-moderne. Ces tendances rendent compte d'un état structurel qui s'installe progressivement dans les sociétés et qui provoque, parmi diverses conséquences, des effets délétères sur des segments entiers du tissu social. La première tendance correspond à celle du gang : c'est un collectif qui assure l'autonomie et l'autofondation requises par le groupe, et à travers lequel on se procure des moyens pour que tous les membres demeurent ensemble, dans qu'on évite les discours critiques. Dans ce collectif, toujours caractérisé par la présence constante d'un chef, l'autonomie du sujet est presque abolie. La seconde tendance, c'est la secte dont le trait principal est de se donner comme un substitut chargé, en théorie, de combler la carence de l'autre. La troisième tendance, c'est l'addiction qui sert également à suppléer la carence de l'autre par une réinscription de l'individu dans l'ordre de la nécessité, ce qui lui permet d'échapper à la dépression, en promouvant un comportement compulsif orienté vers la consommation de produits qui rapidement apparaissent comme indispensables. La quatrième et dernière tendance laisse émerger

un sentiment de toute-puissance : l'individu post-moderne crée le lien et les moyens pour agir en sentant qu'il est l'Autre. S'arrogeant la place de l'Autre – avec tous ses pouvoirs –, l'individu peut espérer disposer de la vie et de la mort de tous ses semblables.

Dufour (2007) soutient que le néo-libéralisme en essayant de faire fonctionner le marché, encourage les transgressions des interdites, ce qui conduit d'un côté à une désinstitutionnalisation des États et, d'un autre côté, à une promotion de la loi du plus fort. Le néo-libéralisme globalisé s'est affirmé à travers une logique d'après laquelle tout sur Terre n'est qu'une marchandise, et à travers la constitution d'un sujet non critique et schizoïde.

C'est sans aucun doute là que se situe la limite fondamentale de l'économie de marché dans sa prétention à prendre en charge l'ensemble des liens personnels et sociaux : « ce n'est pas une économie générale, ce n'est pas non plus une économie symbolique, c'est seulement une « économie économique » (Dufour, 2007, p. 135).

## 2.3 Le progrès : l'idée unificatrice dans le projet moderne

Qu'est-ce qui unifie les idéaux de la modernité ? Lipovetsky (2008), Nisbet (1981), Habermas (1999) et Campillo (1985)<sup>42</sup> s'accordent pour faire de l'idée de progrès le grand méta-récit qui a unifié l'aventure laïque moderne.

Pour Nisbet (1981), l'idée de progrès a été décisive dans le développement de la civilisation occidentale, car elle a permis de consolider la mentalité qui a gouverné la

---

<sup>42</sup>Campillo (1985) est le plus audacieux à l'heure d'exprimer cette idée. Pour Nisbet (1981), Habermas (1999) et Oñate (1992), il nous a fait défaut une recherche plus précise à ce sujet. L'affirmation posée reste donc une simple hypothèse de travail.

vision du monde à l'œuvre durant la période allant de 1750 à 1900. Nisbet soutient que, grâce au concept de progrès, les idées de liberté, d'égalité et de souveraineté populaire ont cessé d'être une simple aspiration pour devenir un but à réaliser sur Terre.

Nisbet (1981) observe, en outre, un « désir de délivrer le progrès de tout rapport à la Providence » (p. 244). Sous l'égide du progrès laïc, les développements scientifiques et techniques ont refaçonné les sphères de la vie publique et privée. Les sciences et les technologies ont instauré une confiance dans les systèmes abstraits et dans les experts qui, drapés dans leur savoir, étaient chargés de diriger et de contrôler la marche du processus moderne. Sous la protection étincelante des sciences, la pensée spéculative et imaginative de cette époque, la littérature, la philosophie de l'histoire et l'esthétique, l'éthique, l'ontologie et la métaphysique, ainsi que les sciences humaines s'appuyèrent toutes sur cette foi dans le progrès (Nisbet, 1981). Au XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècle, il a existé une étroite affinité entre la foi dans le progrès et la foi dans ce que nous appelons actuellement « la croissance économique » (Nisbet, 1981).

Habermas (1999) est l'un de ceux qui considère l'idée de progrès comme la référence unificatrice à l'intérieur de cette période séculaire, de sorte qu'il pense que dans les processus d'institutionnalisation des libertés politiques, on pouvait saisir le progrès de façon beaucoup plus palpable que dans le déploiement, douteux par ailleurs, des sciences sociales.

Campillo (1985), quant à lui, affirme que les idéaux des XVI<sup>e</sup>, XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles sont portés par la thèse du sujet, selon laquelle les hommes sont par nature et essentiellement identiques entre eux, puisque tous sont dotés de raison, de liberté, des mêmes positions, intérêts, droits et devoirs. L'association entre cette thèse et celle d'un

progrès, d'ordre linéaire, a permis, d'après cet auteur espagnol, d'établir une échelle pour estimer le degré d'évolution des différentes sociétés et pour déterminer laquelle parmi elles se rapproche le plus du type de société et du type de connaissance requis par la condition libre et rationnelle du sujet. Ce qu'il y a de paradoxal dans cette association se dévoile quand on considère certains événements survenus en Occident qui montrent la mise en place d'une hiérarchie entre les peuples. Cette hiérarchie a été justifiée au nom de la liberté et de la raison, puisque la partie dominante estimait que sa génération possédait des siècles, voire des millénaires, d'avance par rapport aux populations dominées.

Comme on vient de le voir, pour Campillo (1985), le projet moderne est en crise depuis son apparition, dans la mesure où les perspectives modernes de bien-être promettent une libération dans le cadre d'une domination qui traverse toutes les relations sociales. L'idée de progrès est une sorte de divinité vorace qui a contraint la culture moderne à immoler force de biens, d'êtres humains et de peuples entiers. Concevoir l'humanité comme étant universelle et continue, unique et ascendante, comme l'histoire d'un seul homme, tel est le phare qui éclaire une idéologie négatrice non seulement des réalités sociales, mais aussi des vérités scientifiques (Campillo, 1985).

## 2.4 La fracture de la modernité

À quel moment est intervenue la fracture qui a brisé le projet de la modernité ? Pour Campillo (1985), l'événement qui a remis en question les idéaux de la modernité, ce sont les deux bombes atomiques larguées par l'Armée états-unienne sur les villes d'Hiroshima et de Nagasaki, lors d'une guerre où les Alliés ont combattu pour la liberté

foulée par le totalitarisme nazi.

Pour Finkelkraut (2002) le projet moderne s'est brisé en 1914 :

*Les tempêtes d'acier* de la guerre de matériel n'ont rien laissé sur pied, même pas le paradigme fondateur : l'opposition entre la raison et la rage. Le travail a été annexé au combat, la perfection mise au service de la brutalité. (p. 66)

Marcuse (1968) soutient que ce qui a brisé ce projet a été la rationalisation technologique. Cette rationalisation a remis sur pied l'idéalisme et a fait monter en puissance un type de science se développant sous un a priori technologique qui envisage la nature comme un instrument potentiel, comme un équipement contrôlable et organisable. Cet a priori technologique comporte, à son tour, un a priori politique dans la mesure où la transformation de la nature implique celle de l'homme.

Garcia Canclini (1995) avance que la modernité n'a pas réussi à construire les espaces où le savoir et la création auraient pu s'épanouir de manière autonome, parce que la modernisation économique, politique et technologique, apparue en tant que composante du projet laïcisant de la modernité, a constitué un tissu social oppressif qui a asservi les forces rénovatrices et expérimentales de la production symbolique.

On peut dire que Dominique Méda (1998) partage les arguments avancés par Marcuse (1968), Garcia Canclini (1995) et Campillo (1985) quand elle soutient que le travail, la technique ainsi que les vastes moyens et appareils rationnels qui avaient au départ élargi l'espace de notre liberté, de notre conscience et de notre dignité, dominaient aujourd'hui les relations sociales.

C'est ainsi que l'on peut soutenir que le projet libertaire et égalitaire de la modernité

a été mortellement brisé, étouffé par une rationalité technico-instrumentale qui méconnaît entièrement les grandes valeurs modernes, à tel point que nous sommes plongés actuellement dans des sociétés excluantes, des sociétés promouvant un hédonisme qui rejette aussi bien la nostalgie que la construction de soi, des sociétés dont la plupart de ses membres ont pour trait principal leur incapacité à apprécier les cultures telles qu'elles sont, préférant une version édulcorée de ces dernières, une version qu'ils puissent essayer, manipuler et jeter après utilisation. Nous sommes confrontés à des sociétés où il n'y a plus ni vérité ni mensonge, ni stéréotype ni invention, ni beauté ni laideur, mais juste une palette de plaisirs, différents et égaux (Finkielkraut, 1998).

## 2.5 Horkheimer et Adorno : La critique de la raison instrumentale

Horkheimer et Adorno (2004) ont clairement exposé comment la raison moderne est initialement apparue et comment elle a changé de sens ultérieurement. Le postulat philosophique était que la raison devait permettre aux hommes de poursuivre leurs avancées économiques, politiques et culturelles sans éprouver le besoin d'anéantir partiellement ou intégralement leurs semblables. Horkheimer et Adorno (2004) ont eu, entre autres, le mérite de mettre au jour pourquoi le concept de raison moderne est entré en crise lorsque la formalisation s'est imposée comme cadre de la pensée. Pour ces deux auteurs, la raison moderne est partie en éclats à partir du moment que les théories des Lumières se sont attaquées à la religion et ont porté un coup grâce à la métaphysique.

On peut dire mutatis mutandis que Horkheimer et Adorno (2004) ont orienté leur travail philosophique dans une direction analogue à celle suivie par Weber (1997), puisque ce dernier a étudié, selon Habermas (1999), « les rapports de tension entre la



nature économique et la nature religieuse qui ont émergé durant la modernité » (p. 98). En ce qui les concerne, Horkheimer et Adorno (2004) font apparaître comment la prépondérance de la théologie et la philosophie (raison objective) a été le point de départ d'une nouvelle raison (la raison subjective). Son principal trait est le suivant : c'est ici sur terre et d'après des critères et des intérêts purement humains que le sujet cherche à être satisfait et que la conduite morale aspire à s'accomplir.

Horkheimer et Adorno (2004) avancent que c'est l'affrontement entre la religion et la philosophie ce qui a mis en crise l'ensemble des idées modernes. Adossée aux présupposés de la révélation divine, l'Église n'était pas disposée à accepter que la philosophie rationaliste et humaniste se consolide et devienne une discipline capable de déterminer par elle-même des critères pour juger de la bonté des actions humaines, et capable aussi de dévoiler la nature des phénomènes pour tirer de cette connaissance des règles concernant la façon correcte d'agir (Horkheimer et Adorno, 2004).

Il convient de souligner que les concepts de raison objective et de raison subjective, selon Horkheimer et Adorno, n'ont pas surgi en Occident de manière isolée. Ils ont apparu et opéré dans la société comme les deux faces du concept de raison, à une époque de l'évolution historique de l'Occident où la raison subjective est devenue prépondérante par rapport à la raison objective.

Dans son sens premier de logos ou de ratio, la raison a toujours été rapportée au sujet, à sa capacité d'intellection. Toutes les expressions servant à désigner la raison ont été à un moment ou à un autre des expressions subjectives. Le terme grec découle ainsi du verbe legein, dire, et désigne la capacité linguistique subjective. La capacité subjective de penser a été l'agent critique qui a décomposé la superstition. Mais, en dénonçant la mythologie comme une fausse objectivité, c'est-à-dire comme un produit fabriqué par le sujet, la pensée éclairée moderne a dû faire appel à des concepts qu'elle-même reconnaissait comme adéquats. C'est de cette sorte que s'est toujours développée une

objectivité propre à chaque époque : la doctrine pythagoricienne des nombres, issue de la mythologie astrale, a été changée par le platonisme dans une théorie des Idées, qui cherche à posséder le maximum de contenu de pensée, en tant qu'objectivité absolue, et qui, bien que toujours liée à ce contenu, reste située, en dernière instance, au-delà de la capacité de penser. (Horkheimer y Adorno, 2004, p. 48)

Dans cette perspective, les auteurs cités observent l'apparition d'un ordre où il faut reconnaître que l'éthique appartient à une catégorie différente à celle de science. Autrement dit, la crise de la modernité émerge dès l'instant que les penseurs de ce projet ont décidé que le logos ne se prononce pas sur ce qui est ou n'est pas désirable. Pour l'exprimer très simplement, le logos se détourne de tout jugement moral sur les fins en tant que telles. La nouvelle logique rationnelle impose cette condition qui est d'éviter les discussions sur les « réalités singulières qui puissent apparaître par elles-mêmes comme rationnelles ». C'est ainsi que l'idée de raison se trouve asservie à la régulation de moyens et de fins, à la simple caractérisation d'un acte, en même temps qu'elle s'écarte de la possibilité de déterminer les limites de l'action humaine.

De cette manière, c'est la raison subjective – et non la raison objective – qui gouverne la civilisation technico-instrumentale qui s'est imposée depuis la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle et qui est caractérisée par l'établissement de certains processus économiques et culturels qui ne fortifient pas les contraintes sociales qui pèsent sur l'individualité. Pour Horkheimer et Adorno (2004), la rationalité instrumentale, qui a standardisé et homogénéisé certaines des techniques instrumentales à l'intérieur des processus de production, a surgi de l'application des théories subjectivistes sur la raison où la pensée est mise au service de tout effort particulier, qu'il soit bon ou mauvais.

Selon Horkheimer et Adorno (2004), le projet libertaire et multiculturaliste de la

modernité qui privilégiait encore la raison objective, ce projet a simultanément atteint le point culminant de son développement et initié la marche vers son déclin à deux moments décisifs du XVIII<sup>e</sup> siècle : a) lorsque les philosophes des Lumières (mis à part Kant) ont attaqué la religion au nom de la raison et qu'ils ont porté le coup de grâce à la métaphysique et par là même au concept de raison objective ; b) quand, le concept de Nation est devenu un principe directeur dans les révolutions américaine et française.

Les analyses proposées par Horkheimer et Adorno (2004) mettent en évidence comment, à partir du XVIII<sup>e</sup><sup>XVIII<sup>e</sup></sup> siècle, l'homme moderne est tombé dans une espèce de *boîte noire*, ce que l'a empêché de voir qu'en réclamant pour soi même une autonomie morale subjective, il privait la raison de son autonomie en la transformant en un pur et simple outil au service de l'accomplissement de ses désirs, ses passions et ses fantasmes. Autrement dit, le sujet moderne s'est résolu à penser de sorte qu'« il exige d'être traité et reconnu de manière à ne pas être déshumanisé et chosifié », mais en même temps il méconnaît le fait que « chaque chose et chaque individu se trouvent classifiés et étiquetés » (Cruz, 2005, p.118). Suivant Horkheimer et Adorno (2004), on pourrait avancer que le sujet moderne ignore que l'écart qui sépare la philosophie rationaliste de la théologie, a donné naissance à la théorie empiriste de la connaissance, pour laquelle, la qualité d'humanité exclut l'identification de l'individu à une classe (p. 60).

Il faut souligner que, d'après ces deux auteurs, la formalisation de la raison a conduit à ce que les concepts de justice, égalité, bonheur et tolérance, qui battaient jadis dans le cœur de la raison ou qui devaient encore recevoir son aval, ont fini par perdre leurs racines spirituelles. Ces concepts continuent à être des fins et des objectifs, mais il n'y a plus une instance rationnelle susceptible de leur accorder une valeur et de les mettre en

rapport avec la réalité objective. Il convient de se référer une dernière fois à Horkheimer et Adorno (2004), lorsqu'ils soutiennent qu'une fois que la raison s'est développée comme agent au service de l'individu, la crise de la raison se manifeste à travers la propre crise de l'individu.

Le désir que nourrissait la philosophie traditionnelle à propos de l'individu et de la raison – le désir d'éternité – était alors sur le point de disparaître. Jadis, l'individu envisageait la raison seulement comme un instrument du moi. À présent, il éprouve le revers de son auto-définition. La machine a congédié le pilote ; elle avance aveuglément à travers l'espace à toute vitesse. Au moment de sa consommation, la raison est devenue folle et idiote. (Horkheimer et Adorno, 2004, p. 143)

## 2.6 Ce qui reste après la fracture des idéaux de la modernité

Pour Agamben (2012), le camp de concentration marque de manière décisive le trait propre de l'espace politique où, au sein de la contemporanéité, on assiste à l'effondrement de l'idée d'humanité, notamment en ce qui concerne les sujets du politique : « l'homme et le citoyen avec droits, mais aussi le peuple souverain, le travailleur, etc. » (p. 22) Dans l'interprétation des camps de concentration que propose Agamben (2010), on aperçoit une nouvelle structure juridique et politique qui rend possible un genre de vie qui ne mérite pas d'être vécue. Il va de soi que l'importance conceptuelle des camps ne découle pas de purs et simples essais au niveau de la rationalité. Agamben (2010) note que les camps surgissent lorsque le système politique de l'État-Nation moderne entre en une crise durable et que ce système décide de prendre en charge le maintien de la vie biologique.

Agamben (2010) affirme que le camp est devenu le signe qu'il est impossible que le système social (issu des principes du siècle passé) fonctionne sans se muer « en une machine mortelle pour l'idée d'humanité ». À ses yeux, c'est la transformation de l'État

moderne qui a dégagé le terrain au surgissement des camps, du moment qu'il a décidé de faire déchoir de leur nationalité à certains de ses ressortissants entre 1915 et 1933. L'état d'exception, qui était essentiellement une suspension de l'ordre juridique, s'est constitué, selon cet auteur, depuis cette époque, en un dispositif pour servir d'abri à la vie nue des citoyens qui, sous de formes multiples et pour divers motifs, sortent du l'ordre juridique et politique moderne.

En notant cette déconnexion qui sépare la naissance (la vie nue) et l'État-Nation, Agamben (2010) voit émerger un nouveau présupposé de l'ordre philosophique et administratif qu'il caractérise ainsi : localiser et suspendre juridiquement la bande<sup>43</sup> adverse composée par les autres. L'imaginaire politique a ouvert ses portes à une espace qui loge en soi « une localisation disloquante ». Le camp<sup>44</sup> déborde toute forme de vie juridique et politique moderne. « Le camp constitue la cellule qui brise l'ancienne trinité État-Nation (naissance) — territoire » (Agamben, 2010, p. 42).

Dans cette perspective, le camp est un lieu paradoxal, où, pour de nombreuses

---

<sup>43</sup>Sur la notion de bande, voir Agamben (2010, p. 143).

<sup>44</sup>Chez Agamben, le camp sert à penser les formes de vie extrêmes, non seulement en Allemagne, mais également sur les territoires de l'ancienne Yougoslavie et aussi dans l'espace de beaucoup de pays européens. « Un camp sera aussi bien le stade de Bari où en 1991 la police italienne entassa provisoirement les immigrés clandestins albanais avant de les réexpédier dans leur pays, que le Vélodrome d'Hiver où les autorités de Vichy rassemblèrent les Juifs avant de les remettre aux Allemands, aussi bien le camp de réfugiés à la frontière espagnole près duquel mourut Antonio Machado en 1939, que les zones d'attente dans les aéroports internationaux français où sont retenus les étrangers qui demandent la reconnaissance de leur statut de réfugié. Dans tous ces cas-là, un lieu en apparence anodine (par exemple, l'hôtel Arcade à Roissy) délimite en réalité un espace où le système normal est effectivement suspendu et où le fait de commettre plus ou moins d'atrocités ne défend pas du droit, mais seulement de la civilité et du sens éthique de la police qui agit provisoirement en souveraine (par exemple, au cours des quatre jours pendant lesquels les étrangers peuvent être retenus dans la zone d'attente avant l'intervention de l'autorité judiciaire). Mais aussi certaines banlieues des grandes villes post-industrielles – et, dans un sens inverse, mais homologue, celles qu'on appelle aux États-Unis des *gated communities* – commencent aujourd'hui à ressembler à des camps où vie nue et vie politique entrent, du moins à des moments bien précis, dans une zone d'indétermination » (Agamben, 2010).

raisons, le bourreau et la victime peuvent être obligés à établir des mécanismes cruels pour assurer leur survie, dont rares sont ceux qui osent témoigner. Le nouveau domaine éthique qu'Auschwitz a légué, legs accepté par des auteurs comme Lévi, legs qui d'après Agamben (2010) est capital pour le développement de la philosophie éthique contemporaine, ce sont les fautes envers la dignité de la personne humaine.

Ayant reconnu que le camp de concentration est l'un des espaces où est intervenue une fracture des présupposés de la modernité, deux questions se posent pour Agamben (2010) :

Quelle est la structure juridique et politique qui a permis que le camp de concentration devienne le lieu où s'est accomplie sur terre la *conditio inhumana* la plus absolue ? Serait-il possible que la structure juridique et politique qui émerge dans le camp soit, d'une certaine façon, la matrice cachée, le nomos de l'espace politique actuelle où l'idée d'humanité de la personne se trouve profondément érodée ? <sup>45</sup> (p. 37)

Il faut souligner que, pour Agamben, les camps incorporent dans l'ordre politique l'état même d'exception. Le camp qui agglomère des êtres humains repose sur un pouvoir souverain et totalitaire<sup>46</sup>, qui dit comment traiter ceux qu'il est possible de tuer sans commettre un meurtre. Tous ceux qui posent un pied dans un camp, peu importe comment, apprennent que les lois qui protègent leur humanité se trouvent intégralement suspendues. Dans les zones d'indistinction que sont les camps, tout devient véritablement possible. Au camp, les hommes réduits uniquement à leur existence biologique sont confrontés à l'espace absolu du biopolitique où le pouvoir dispose de leur vie nue, sans aucune médiation. Autrement dit, le camp est le paradigme même de

---

<sup>45</sup>Pour Agamben (2010), la question qu'il faut se poser au sujet des horreurs commises au camp n'est pas de savoir comment on a pu commettre des crimes aussi atroces sur la personne d'autres êtres humains, la question qu'il faut se poser est celle qui s'interroge sur les mécanismes juridiques et les dispositifs politiques, sans lesquels l'action la plus inhumaine commise dans l'histoire de l'humanité n'aurait pas été possible.

<sup>46</sup>Pour comprendre en quoi le pouvoir au camp est totalitaire, voir Agamben (2010)

la biopolitique : tout être humain qui y entre est réduit à l'état d'*homo sacer*.

### Conclusions partielles

La modernité et les processus de modernisation ont évolué de manière ambivalente. Leurs résultats sont visibles dans la manière de penser et de vivre des Européens et de toutes les sociétés occidentales où ils se sont imposés. C'est notamment dans les grandes métropoles mondiales que l'on voit comment la vie privée et publique s'est transformée de telle sorte que les individus soient en parfait synchronisés avec les dogmes instaurés par la société de consommation. La lutte pour la maîtrise du marché mondial et l'âpre concurrence entre les entreprises ne cessent de fragiliser les aspirations à une vie digne en tant que travailleur et citoyen. On constate que le grand Autre (l'État) s'est peu à peu dégradé partout. Confrontés à ce phénomène, les citoyens, pour éviter de plonger dans la détresse et la déception, ont élaboré des stratégies de survie et établi un rapport à leur environnement en dehors de toute structuration éthique. C'est ainsi que nous assistons à l'avènement apparent d'une nouvelle subjectivité, qui, sans aucun égard, a franchi les limites du critique et du névrotique.

Malgré la diversité des perspectives qu'ils adoptent, les auteurs cités dans ce chapitre sont d'accord pour soutenir que les valeurs modernes de liberté doivent être préservées, même s'ils reconnaissent que ces valeurs ont servi pour fonder l'émergence d'une logique de pouvoir qui n'envisage la rationalité que comme un moyen pour instrumentaliser les autres et pour atteindre une maximisation des profits. Cela a impliqué une progressive dénaturation de l'idée d'humanité, qui est le support sur lequel reposent les aspirations des êtres humains à être respectés et mener une vie digne. Autrement dit, on a vu que le temps présent – moderne ou post-moderne – se trouve dans le cadre tracé par les préceptes de l'ultralibéralisme qui a contribué à ce que les

pouvoirs des entreprises (les multinationales) fissurent lentement les frontières et flexibilise les valeurs juridiques et politiques qui assurent le respect de la personne humaine. Cependant, les auteurs cités ne délaissent pas l'idée que, sur la base de la raison, l'Occident peut continuer à chercher quelle voie emprunter afin que les États retrouvent un équilibre idéologique et politique susceptible de privilégier les idéaux de respect de dignité humaine.

Il devient désormais impératif, à la lumière de tout ce qui précède, de remettre en question et de dénoncer les modes pervers de gestion qui se sont détourné du tribut qu'il faut rendre aux grandes valeurs (la liberté, l'égalité, la solidarité et la fraternité) qui ont permis la consolidation de la dignité propre à la personne tu travailleur. Nous vivons à une époque où l'aveugle destruction créatrice qui engendre de nouveaux marchés planétaires offre à la réflexion académique un merveilleux espace pour réfléchir à la façon de projeter les valeurs modernes au sein des institutions et à la façon d'ouvrir de voies innovantes pour garantir la dignification du monde du travail.

Tâcher de comprendre par quels moyens et à partir de quelles bases il est possible dans les entreprises actuelles de prendre la défense des présupposés juridiques et politiques qui, jadis, ont promu et fait reconnaître dans la pratique l'idée d'humanité, tel est l'un des principaux desseins de ce travail. Pour ce faire, le chapitre suivant vise à proposer une conceptualisation de ce que nous avons appelé les pratiques administratives inhumaines.



### 3. Cadre conceptuel pour penser l'inhumanité dans les organisations et les entreprises<sup>47</sup>

*Le sublime se manifeste dans l'égarement de la volonté et non pas dans son apothéose.*

*Alain Finkielkraut*

Dans ce chapitre se trouvent ébauchés quelques éléments de la pensée de Sigmund Freud et de Jacques Lacan concernant la condition humaine et la nature des relations humaines. En effet, de nombreux auteurs se sont consacrés à l'étude des apports de ces auteurs et au sujet qui nous concerne. Cependant, nous n'y faisons pas référence, car pour le lecteur, les points d'accord et de désaccord sont trop nombreux, et cette tâche nous éloignerait de notre objectif. En fait, nous avons tenté ici de montrer que Freud et Lacan peuvent nous offrir un point de départ pour expliquer les raisons de l'existence de tant de résistances à humaniser les entreprises et les organisations, malgré le fait que, parfois, on accepte cette idée et en dépit de l'existence de dispositions internationales qui veillent sur la pleine reconnaissance de la condition humaine du travailleur. En d'autres termes, nous présentons quelques-uns des référents freudiens et lacaniens qui nous aideront à construire une optique qui nous permette d'expliquer pourquoi, dans les rapports de subordination qui s'établissent dans l'acte du travail, il n'y a pas de reconnaissance de la dignité du travailleur. Nous sommes reconnaissants à Eugene

---

<sup>47</sup> Certaines des idées exprimées dans ce chapitre font partie du mémoire "Modernidad e inhumanidad" ("Modernité et inhumanité") présenté par l'auteur pour obtenir la Maîtrise en Sciences de l'organisation de l'Université du Valle et du mémoire "L'inhumain dans les organisations: les sentiments d'inhumanité dans un groupe de salariés/ouvriers qualifiés à Santiago de Cali, Colombie". Le premier travail a été publié en 2003 avec le titre "Modernidad e inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo" ( Modernité et inhumanité : l'inhumain dans l'entreprise et le travail), collection "Nuevo Pensamiento Administrativo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle" (Nouvelle pensée administrative de la Faculté des Sciences de la gestion de l'Université du Valle).

Enriquez, Christophe Dejours et Yves Clot, entre autres, pour leur apport à une nouvelle conception de l'acte du travail, axée sur la psychologie et la psychanalyse. Cependant, nous considérons qu'avec Freud et Lacan nous pouvons soumettre à la discussion de la communauté une idée qui peut s'avérer encore plus novatrice pour la discipline administrative. Puisqu'il s'agit là du premier stade de la recherche doctorale qui conduit ce travail, nous prétendons pour le moment démontrer simplement l'existence dans le travail d'actes qui, selon nous, nous permettent de parler d'une dimension inhumaine au sein de l'entreprise, et pour y réussir, nous avons recours aux "outils" que les auteurs mentionnés nous fournissent.

### 3.1 Quelques approches du programme de recherche de Sigmund Freud et son explication de la nature humaine et son hostilité

On peut dire que construit un programme de recherche qui permet une reconstruction de l'idée de l'homme et de la nature qui guide les relations humaines: "les relations humaines seront toujours hostiles et agressives, d'où l'ambivalence des sentiments présents dans chaque homme"

Dans *Totem et tabou*, Freud note, à propos du tabou, des considérations qu'il est important de souligner. D'abord, le fait que les hommes sont des êtres ambivalents face au tabou, mais que cette ambivalence est, pour chaque cas, individuelle et inconsciente; ensuite, qu'il existe chez l'homme des sentiments au caractère double, c'est-à-dire, à la fois tendres et hostiles, qui se manifestent et s'extériorisent simultanément sous la forme de douleur et de satisfaction. D'après Freud, le conflit entre ces deux sentiments opposés devient inévitable, et l'un d'eux, l'hostilité, est en grande partie inconscient. Comme on peut le voir, Freud trouve que cette dualité ne peut se résoudre que par une

soustraction des deux intensités et par l'acceptation consciente de la différence. Selon Freud, l'hostilité dont nous ne savons ni ne voulons rien savoir, est projetée de la perception interne vers le monde extérieur, c'est-à-dire, détachée de la personne même qui l'éprouve et attribuée à une autre.

Dans *l'Introduction au narcissisme*, Freud signale l'importance du narcissisme et affirme que celui-ci se caractérise par le délire de grandeur: surestimation du pouvoir, des désirs et de leurs actes psychiques. Il introduit un élément capital: les hommes se forment à l'origine une investiture libidinale du Je, qui même si elle cède en principe aux objets, ne disparaît jamais. Il est important d'affirmer que Freud identifie ici l'opposition qui réside dans l'être humain entre la libido du Je et la libido de l'objet, en insistant sur le fait que plus cette dernière est usée, plus la première est appauvrie.

De ce qui a été dit découle une considération additionnelle, assez significative : l'identification de la duplicité de la libido<sup>48</sup>, la contraction et la soustraction de chacune d'entre elles. Freud affirme que, chez l'individu, il n'existe pas une unité comparable au Je; le Je doit être développé. Par conséquent, il dira que le narcissisme est le résultat d'actions psychiques constituant l'identité et que les êtres humains le manifestent quand ils se cherchent eux-mêmes en tant qu'objet d'amour. Ici, comme dans d'autres parties de son œuvre, Freud affirme que tous les êtres humains ont la possibilité de choisir entre deux chemins sexuels originaires: lui-même et la femme qui l'a élevé. Après, tout être humain exprime son narcissisme dominant dans son choix d'objet.

---

<sup>48</sup> Freud affirme que la théorie de la libido repose à peine sur des bases psychologiques; elle s'appuie surtout sur des bases biologiques.

Tout cela revêt une énorme importance pour comprendre les idées que l'auteur développera par la suite, par exemple l'idée que l'attitude narcissique inconsciente d'une personne exerce une grande attraction sur tous ceux qui ont abandonné la dimension pleine de leur propre narcissisme et nécessitent un amour d'objet. Par exemple, le fait que le charme de l'enfant réside, en général, dans son narcissisme, dans son auto-complaisance et dans son inaccessibilité, tout comme celui de certains animaux qui ne semblent pas faire attention à nous, comme les chats et quelques grands animaux sauvages. Sans aucun doute, le narcissisme se fonde sur un éloignement de tout ce qui pourrait anéantir le Je, même si, dans la formation de cet idéal, interviennent des rapports de *sublimation*<sup>49</sup> et d'*idéalisations*<sup>50</sup>

Freud construit la notion de narcissisme comme un résultat culturel. Sans elle, ce que l'on appelle le sentiment de soi ne peut pas exister, acte qui, d'après lui, se manifeste d'abord comme une expression de la "grandeur du je".

Dans le *Tabou de la virginité*, Freud poursuit sa réflexion sur le narcissisme et, en reprenant le travail de Crawley (*Taboo of Personal Isolation*), il arrive à la conclusion que le "narcissisme des petites différences", est le mécanisme qui permet que, dans les relations humaines, l'hostilité se superpose aux sentiments de confraternité<sup>51</sup>. Muni d'un tel arsenal théorique, Freud décrit dans *Psychologie des masses et analyse du Moi*, la

---

<sup>49</sup> La sublimation est pour Freud, le processus qui concerne la libido d'objet et qui consiste dans le fait que la pulsion se lance vers un autre but, distant de la satisfaction sexuelle, l'accent est mis alors sur la déviation par rapport au sexuel.

<sup>50</sup> Par idéalisation il faut comprendre, d'après Freud, le processus qui enveloppe l'objet, sans changer de nature, celui-ci se retrouve agrandi et souligné psychiquement. L'idéalisation est possible autant dans le domaine de la libido du Je que dans celui de la libido d'objet. Par exemple, la surestimation sexuelle de l'objet est une idéalisation de celui-ci, c'est quelque chose qui concerne l'objet. Et la sublimation décrit quelque chose qui se passe avec la pulsion.

<sup>51</sup> La psychanalyse pense avoir déchiffré une partie très importante des fondements du refus narcissiste de la femme, associant tel refus au complexe de castration et à son influence sur le jugement estimatif de la femme.

conceptualisation de ce qui constitue une masse, et des comportements que l'homme y assume. Voyons ce qu'il affirme : "la caractéristique d'une masse se trouve dans les liens libidineux qui l'entrecroisent". Les hommes, mutuellement, du point de vue affectif, ne supportent pas une approche trop intime avec les autres<sup>52</sup>. Presque toutes les relations affectives intimes d'une certaine durée entre deux personnes, -le mariage, l'amitié, l'amour paternel ou filial (peut-être avec la seule exception des relations entre la mère et son enfant, qui s'avèrent basées sur le narcissisme, ne sont pas perturbées par une ultérieure rivalité, et se voient renforcées par une dérivation au choix sexuel de l'objet) laissent un dépôt de sentiments hostiles qui ont besoin, pour échapper à la perception, du processus de la répression. Cela se manifeste plus clairement quand nous voyons deux associés se disputer sans arrêt ou un subordonné ne cesse de maugréer contre son supérieur. Le même fait se produit quand les hommes se réunissent pour former des ensembles plus vastes. Chaque fois que deux familles s'unissent par le lien du mariage, chacune se considère meilleure et plus distinguée que l'autre. Deux villes voisines seront toujours rivales, et chaque contrée regardera avec mépris les contrées voisines. Les groupes ethniques analogues se rejettent de manière réciproque; l'allemand du sud ne peut pas supporter celui du nord ; l'Anglais médit de l'Ecosse et l'Espagnol méprise le Portugais. Plus grandes sont les différences, plus l'aversion se maîtrise difficilement et, ainsi, l'aversion des Gaulois pour les germaniques, les ariens pour les sémites, et les blancs pour les noirs ne nous étonnent plus. A cela Freud ajoute: "lorsque l'hostilité se dirige contre des personnes aimées, nous disons qu'il s'agit

---

<sup>52</sup> Cet argument s'est accentué, solidifié, au moment où Freud a lu la parabole des hérissons transis de froid, proposée par Schopenhauer (deuxième partie XXXI *Parenga und paralipomena* " par un glacial jour d'hiver les hérissons d'une meute se sont serrés les uns contre les autres pour se réchauffer, mais ce faisant ils se sont blessés avec leurs piquants et ils durent se séparer. Forcés de nouveau à se resserrer à cause du froid, ils se blessèrent encore et se séparèrent. Ces alternances de rapprochement et d'éloignement durèrent jusqu'à ce qu'ils parvinrent à trouver une distance permettant de soulager les deux maux.

d'ambivalence affective, et nous nous expliquons le cas probablement de manière trop rationnelle, à cause de nombreux prétextes que les relations très intimes offrent pour la naissance de conflits d'intérêts. Dans les sentiments de rejet et d'aversion qui surgissent démasqués contre des inconnus avec lesquels nous avons un contact, nous pouvons voir l'expression d'un narcissisme qui a tendance à s'affirmer et qui se comporte comme si la moindre déviation de ses particularités entraînait une critique de celles-ci et une invitation à les modifier. Nous ne savons pas cependant pourquoi une telle sensibilité se lie à ces détails de la différenciation. Par contre, il est impossible de nier que ce comportement des hommes révèle une disposition à la haine et à l'agressivité auxquelles on peut attribuer un caractère élémentaire. Au-delà du principe de plaisir, Freud a tenté de rapprocher la polarité de l'amour et de la haine d'une opposition hypothétique entre instincts de vie et instincts de mort, et de démontrer dans les instincts sexuels les plus purs représentants des premiers".

On peut donc observer comment Freud trouve que l'hostilité survit dans la masse. Il assume que la formation en collectivité atténue l'hostilité mais ne l'efface pas. Il est évident que le lien affectif joue un rôle d'identification important mais il n'exclut pas les différences entre ses membres. Cette sentence est fondamentale pour comprendre pourquoi l'égoïsme n'a pas de limite autre que celle de l'amour des autres, de l'amour des objets<sup>53</sup>. Freud décrit comment la simple communauté d'intérêts ne suffit pas par elle-même à inspirer à l'individu la tolérance et la considération à l'égard des autres. S'il en était ainsi, l'interaction humaine serait toujours symétrique et non conflictuelle. Ces idées s'avèrent fondamentales pour comprendre les présupposés que l'auteur situe comme base de la définition de la masse, celle-ci comprise comme une rencontre

---

<sup>53</sup> Voir Introduction au narcissisme. La recherche psychanalytique a rendu possible d'observer que la libido se base sur la satisfaction des principaux besoins individuels et qu'elle choisit comme premiers objets ceux qui y interviennent.

libidineuse qui va au-delà des avantages purement pratiques tirés par chacun de la collaboration. En effet, Freud croit, jusque là que l'amour constitue le principal facteur de civilisation et qu'il permet le passage de l'égoïsme à l'altruisme ; c'est pourquoi il soutiendra que le sentiment social réside dans la transformation d'un sentiment hostile qui, par un lien positif commun fait de tendresse, établit et renforce les processus d'identification de groupe.

Il convient de souligner ici que Freud est conscient de la revendication d'égalité formulée par la masse (Armée et église<sup>54</sup>). Il fait référence seulement aux individus qui la constituent, et (non pas au chef). C'est cette analyse qui permet à Freud de définir l'homme comme un *animal de horde*, dirigée par un chef/leader.

D'autre part, nous voudrions mettre en lumière dans ce texte les thèses suivantes de Freud:

1. La satisfaction des instincts chez l'homme ne saurait que rarement (seulement lors de processus narcissiques) et sous des conditions déterminées et exceptionnelles, se

---

<sup>54</sup> Concernant ces deux masses artificielles, Freud affirme que la condition préalable qui les caractérise est l'égalité avec laquelle le chef professe son amour envers tous les membres. Il convient de signaler que, lorsque Freud étudie la distinction entre l'identification du je par l'objet, dans l'église et dans l'armée, il trouve deux choses fondamentales. D'abord, il constate que dans l'armée il est évident que le soldat fait du chef de l'armée son idéal, alors que, d'un autre côté, il s'identifie avec ses égaux et déduit de cette communauté du je les obligations de la camaraderie, à savoir, l'aide réciproque et la communauté des biens. Cependant il n'essaie pas de s'identifier au chef car il sait que cela n'aboutirait qu'à le ridiculiser. Pour Freud, il n'en va pas de même dans l'Eglise Catholique, puisqu'en elle chaque chrétien aime le Christ en tant qu'idéal et se trouve lié par identification aux autres chrétiens. Mais l'église exige plus de lui, d'abord de s'identifier au Christ et ensuite, d'aimer les autres chrétiens comme Jésus-Christ les a aimés. L'église exige donc que la disposition libidinale créée par la formation collective se complète en deux sens. L'identification doit se joindre au choix de l'objet, et l'amour à l'identification. Ce double complément dépasse sans doute la constitution de la masse. On peut être un bon chrétien sans avoir jamais eu l'idée de se mettre à la place du Christ et d'étendre, comme lui, son amour à l'ensemble de l'humanité. L'homme, créature fragile, ne peut pas prétendre s'élever à la grandeur d'âme et à la capacité d'amour du Christ. Mais ce développement de la distribution de la libido dans la masse est probablement le facteur sur lequel le christianisme fonde sa prétention d'avoir atteint une morale supérieure.

passer des relations de l'individu avec ses semblables. Dans la vie de l'âme individuelle, "l'autre" apparaît toujours intégré comme modèle, objet, auxiliaire ou adversaire ; de ce cette manière, la psychologie individuelle est en même temps et dès le début psychologie sociale, dans le sens large du terme.

2. L'instinct social n'est pas un instinct primaire et irréductible et, par conséquent, le début de sa formation peut être retracé dans des cercles plus limités, par exemple, celui de la famille.

3. Les sentiments de la foule sont toujours simples et exaltés. Ils ne connaissent pas le doute ni l'incertitude. C'est pourquoi ils atteignent rapidement l'extrême. Par conséquent, un début d'antipathie devient vite une haine acharnée.<sup>55</sup>

4. Les individus intégrés dans une masse rendent possible la disparition de toutes les inhibitions individuelles, alors que tous les instincts cruels, brutaux et destructifs, résidus d'époques primitives, latents chez l'individu, s'éveillent et cherchent leur libre satisfaction.

5. L'homme intégré à une masse éprouve, sous l'influence de la celle-ci, une altération parfois très profonde de l'activité de sa conscience (d'un côté, son affectivité se voit extraordinairement intensifiée et, de l'autre, son activité intellectuelle demeure considérablement limitée).

6. La libido<sup>56</sup> permet d'affirmer que, dans l'essence de l'âme collective, il existe également des relations amoureuses (ou, pour utiliser une expression neutre: des liens affectifs).<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Le docteur Sachs fait l'observation suivante: ce qui nous a été révélé dans le rêve sur nos relations avec le présent (la réalité) restera à chercher par la suite dans la conscience, et nous ne devons pas nous étonner si les monstres que nous avons aperçus à travers la loupe de l'analyse nous paraissent de minuscules infusoires.

<sup>56</sup> Il s'agit là d'un concept appartenant à la théorie de l'affectivité, qui désigne l'énergie –considérée comme magnitude quantitative même si pour le moment non censurable- des instincts liés à tout ce qui est susceptible d'être compris sous la notion d'amour. Le noyau de ce que Freud appelle



7. Un examen de l'individu d'aujourd'hui doit tenir compte du fait que chaque individu fait partie de plusieurs masses, qu'il se trouve lié de diverses manières par identification, et qu'il a construit son idéal du je en conformité avec les modèles les plus divers. Ainsi, il participe de plusieurs âmes collectives: celle de ses origines, de sa classe sociale, de sa communauté confessionnelle, de son Etat, etc., et il peut, par ailleurs, atteindre un certain degré d'originalité et d'indépendance. On retrouve ici la contribution de Freud à l'éclaircissement de la structure libidieuse d'une masse : la distinction entre le je et l'idéal du je et la double nature du lien (identification et substitution de l'idéal du je par un objet extérieur). Autrement dit, Freud considère qu'il existe, dans la composition psychique d'un être humain, un Je cohérent et un Je inconscient réprimé et éloigné de lui. Par conséquent, la stabilité du sujet psychique se trouve exposée à de continuelles commotions. C'est l'identification de l'état de commotion individuelle qui permet à Freud d'affirmer que, malgré toutes les privations et restrictions imposées au je, la violation périodique des interdictions constitue une règle générale<sup>58</sup>.

---

amour est constitué, ça va de soi, par ce que l'on désigne en général avec le mot d'amour sexuel. Mais il ajoute l'amour de l'individu envers soi-même, l'amour paternel et filial, l'amitié et l'amour pour l'humanité en général. Freud justifie cette ajoute qui sert d'argument à la notion de libido parce qu'il considère que la recherche psychanalytique démontre que toutes ces tendances constituent l'expression des mêmes mouvements instinctifs qui poussent les sexes vers l'union sexuelle. Mais qui dans des circonstances différentes sont déviées de cette fin sexuelle ou arrêtés dans la poursuite de celui-ci. Toute en conservant son essence de manière à ce que son identité (abnégation, tendance à l'approximation) reste identifiable. Cette proposition de Freud a entraîné une tempête d'indignation au sein de la psychanalyse.

<sup>57</sup> Freud soutient cette proposition à l'aide de deux idées: Premièrement, le fait que la cohésion de la masse provient de l'action d'un pouvoir, et à quel autre pouvoir qu'à l'Eros pourrait-on attribuer une telle fonction, dont dépend la cohésion de tout ce qui existe? Deuxièmement, si un individu incorporé dans la masse renonce à tout ce qui est personnel et se laisse suggestionner par les autres, c'est parce qu'il les aime et non seulement à cause de la suggestion qu'ils exercent sur lui.

<sup>58</sup> Voir références de Freud à Troter dans le texte mentionné.

Dans le *Malaise dans la Culture*, Freud radicalise sa position vis-à-vis de l'optimisme à l'égard du futur de l'humanité et du rôle de l'agressivité comme fondement de l'hostilité dans les relations humaines. Il dit : "Notre je, nos apparences du je suis trompeuses. L'objectif vital est simplement le programme du principe du plaisir, programme qui gouverne les opérations de l'apparat psychique dès son origine même, principe dont l'adéquation et l'efficace sont indiscutables, même si son programme se bat contre le monde entier, contre le macrocosme tout comme le microcosme. L'intention de l'homme d'être "heureux" ne pourrait faire partie d'aucune de nos idées sur la création. Aucune conception de la "création" ne saurait justifier le désir que l'homme éprouve d'être "heureux". Nos possibilités d'être heureux sont limitées d'emblée par notre constitution même. La souffrance nous menace de trois côtés: depuis le corps, depuis le monde extérieur (force destructrice omnipotente) et dans les relations avec les autres êtres humains". On peut voir, dans cette appréciation de l'auteur sur la culture et la nature humaine, le reflet de la barbarie de son époque.

Mis à part quelques détails et certaines considérations ponctuelles, Freud considère donc la tendance agressive existant dans la nature humaine comme étant une disposition instinctive innée qui représente la principale contrainte de la culture. Ainsi, l'homme n'est pas une créature innocente et en manque d'amour qui n'oserait se défendre que s'il était attaqué, mais un être agressif, capable de se réjouir de la douleur des autres, proches ou lointains, un être dont les passions instinctives l'emportent sur les intérêts de la raison. Autrement dit, Freud affirme que les tendances agressives se plient aux identités personnelles et collectives, ce qui rend plus invraisemblable l'idée de la disparition de la planète de la barbarie.

Cela dit, nous pouvons maintenant comprendre pourquoi des préceptes tels que “ tu aimeras ton prochain comme toi-même”, “tu aimeras tes ennemis”, universellement connus et mentionnés (comme le fait voir Freud) éveillent en chaque homme le morne écho qui résonne dans les questions existentielles: pourquoi dois-je le faire? A quoi cela peut-il servir? Comment puis-je adopter cette attitude? L'autre, étant inconnu et ennemi, ne mériterait-il pas davantage mon hostilité, voire ma haine?

### 3.2 Quelques approches du programme de recherche de Jacques Lacan, et son explication de l'agressivité et des relations conflictuelles entre les êtres humains

Jacques Lacan (1966) est l'un des théoriciens les plus intéressants et critiques de la théorie de Freud. Cependant, la position de chacun d'eux par rapport à certains concepts de la psychanalyse diffère considérablement. Il n'est pas question ici d'établir un contraste entre ces deux auteurs, et, par conséquent, ils seront abordés séparément. En dépit de leurs différences, certains de leurs points de vue peuvent être conciliés.

Dans ses écrits sur “L'agressivité en psychanalyse”, compte-rendu théorique présenté au XIe Congrès des psychanalystes francophones réunis à Bruxelles en mai 1948 et «Le stade du miroir comme formateur de la fonction du Je », communication présentée au XVIe Congrès international de psychanalyse à Zurich, le 17 juillet 1949, Lacan fait référence, entre autres, au concept d'agressivité et aux relations conflictuelles qui surgissent entre les êtres humains. L'auteur décrit le point de départ des relations d'hostilité entre les êtres humains. Pour Lacan (1966), l'agressivité humaine est présente chez tous les sujets et peut donc être identifiée

dans toutes les relations humaines. Lacan (1966) reformule le problème de l'inconscient et le rôle de l'agressivité freudienne et affirme que les hommes sont des êtres de pression intentionnelle et démontre que l'agressivité peut être mesurée dans la modulation revendicatrice, que tout le discours présente, parfois dans les arrêts, dans les hésitations, dans ses inflexions et ses lapsus, dans les imprécisions du récit, les irrégularités de l'application de la règle, dans les arrivées tardives aux séances, dans les absences calculées, les récriminations, les reproches, les craintes « fantasmatiques », les réactions émotionnelles de colère, les démonstrations visant à intimider. Par ailleurs, il affirme que l'agressivité est formatrice d'un individu; mais cela dépend de l'usage que l'on en fait, puisqu'elle est capable de ronger, miner, dissoudre, castrer, voire mener à la mort. Lacan (1966) cite l'exemple d'une mère qui parle ainsi à son fils : "Et moi qui pensais que tu étais impuissant !" alors qu'il venait de lui avouer, non sans un grand effort, ses tendances homosexuelles. Lacan (1966) dira que cette agressivité agit certainement dans des contraintes réelles et par la voie de l'expressivité: "un père sévère intimide par sa seule présence et l'image du bourreau a à peine besoin d'être brandie pour que l'enfant la construise". Lacan (1966) regroupe ces actes sous le terme structurel d'imagos du corps fragmenté. Il convient de dire que Lacan (1966) précise que l'intention agressive s'exprime également, dans les relations spécifiques de l'homme envers son propre corps, par exemple, en une série de pratiques sociales (les rituels du tatouage, l'incision, la circoncision dans les communautés primitives) et dans la peinture. En guise d'exemple, il fait référence au tableau *Le jardin des délices* de Hieronymus Van Aken (Bosch) où il identifie des images qui rendent compte de l'autoscopie primitive des organes oraux dérivés du cloaque, l'ogive de l'angoisse de la naissance qui se trouve dans la porte de l'enfer où l'on jette les condamnés; la structure narcissique

qui se perçoit dans ces sphères en verre. Bien évidemment, aussi dans les rêves. Lacan (1966) proposent alors que la réaction hostile guide la prudence, et que dans toutes les activités humaines il existe des machines d'agressivité cachées, prêtes à se mettre en route à la moindre excuse. Ainsi, le Je, ce noyau de la conscience, est terne à la réflexion et porte l'empreinte de toutes les ambiguïtés qui, de la complaisance à la mauvaise foi, structurent chez le sujet humain le vécu passionnel.

Pour Sampson (2002), la fonction lacanienne du stade du miroir met en évidence un cas particulier de la fonction de l'imaginaire, à savoir, celle d'établir une relation de l'organisme avec sa réalité. Mais cette relation avec la nature se trouve aliénée chez l'homme à cause d'une certaine déhiscence de l'organisme qui découle d'une discordance primordiale que trahissent les signes de malaise et du manque de coordination motrice des nouveau-nés<sup>59</sup>. De ce point de vue, Lacan (1966) affirme que le développement de l'enfant face au miroir est vécu comme une dialectique temporaire qui projette de manière décisive la formation de l'individu. Le stade du miroir représente un drame dont la force entraîne le bébé de l'insuffisance à l'anticipation, victime de l'illusion de son identification spatiale, atteint une image fragmentée de son corps. Devant le miroir, l'enfant touche, presque de manière orthopédique, sa personnalité et son armure. En bref, il assume une identité enfin aliénante qui marquera son développement mental. Ainsi, la rupture du cercle avec la réalité engendre le cadrage inépuisable des réaffirmations de son Je.

Voyons maintenant comment Lacan (1966) reformule le problème de l'hostilité dans les relations humaines formulé par Freud et comment il confère une nouvelle dimension

---

<sup>59</sup> Cette idée sera développée plus amplement dans les prochaines pages.

au problème de l'identité narcissique en tant que fondement émancipateur<sup>60</sup>. Pour Sampson (2002), Lacan découvre dans le stade du miroir un mouvement d'aliénation<sup>61</sup> qui se produit dans l'image reflétée de l'enfant : L'enfant, devant le miroir, expérimente l'apparition de l'autre, le prochain, celui qui le prend dans les bras ou qui est à côté. Le Je est donc, avant tout, un autre, un lui, la troisième personne de qui l'on parle. Ainsi, l'enfant anticipe dans l'image ce qu'il deviendra après, mais qu'il n'est pas encore. Le miroir est donc ce qui permet à l'enfant de voir d'un côté, la configuration, le contour exacte, les bornes, les limitent dans lesquelles il se trouve, et d'un autre côté, les différence par rapport à l'autre qui apparaît devant lui.

L'importance de cet énoncé réside dans le fait que le principe de différenciation qui s'y introduit, et qui confère à l'enfant la forme et l'unité ne se manifeste pas de manière constante. Bien évidemment, Lacan (1966) entend par là le fait que, ontologiquement, lorsque l'enfant se regarde dans le miroir, il n'y voit rien (en vertu de l'état neurologique de l'enfant). Pour Sampson, le vide ontologique comme erreur constitutive<sup>62</sup>, constitue une aliénation positive, dans la mesure où il éveille et permet le développement de l'enfant, ce qui mènera Lacan à penser que l'anticipation effectuée dans ce mouvement ne permet pas à l'enfant de reconnaître de manière précise son Je. Tout en se reconnaissant, l'enfant doute de ce qu'il observe. Mais ce doute n'est pas

---

<sup>60</sup> Pour y parvenir nous avons recours à l'interprétation d'Antony Sampson de la pensée lacanienne, voir Sampson (2002) «Violencia, Guerra y Paz : una mirada desde las Ciencias Humanas ».Cali : Universidad del Valle

<sup>61</sup> L'acte de l'aliénation revêt ici un grand intérêt, car d'après Sampson (2002), celle-ci diffère de la conception marxiste de l'aliénation, qui obéirait à une perte, à l'abandon de quelque chose d'essentielle qui est inconnue de la personne. Pour Lacan (1966) au contraire, l'aliénation suppose une acquisition et non pas une perte. Voir entretien de Sampson, Mai 2001.

<sup>62</sup> Sampson (2002) soutient qu'il est complètement faux que le chimpanzé se reconnaisse devant la glace. Seul l'être humain se reconnaît devant un miroir. Il y a des recherches, dit Sampson (2002), qui permettent d'affirmer que le chimpanzé ne fait pas attention au miroir. Les chimpanzés comprennent que le miroir est un objet brillant qui reflète la lumière et qui présente des images mais cela ne les intéresse pas, ils le retournent et ils constatent que derrière il n'y a rien. Voir l'entretien mentionné précédemment.

négalif en ce qu'il lui sert de base pour la construction du je, identité qui commence à prendre forme.

C'est à partir de ces idées que Lacan parvient à identifier l'origine de l'agressivité humaine. Devant le miroir, l'enfant éprouve déjà pour la première fois une belle sensation de rivalité, relation conflictuelle et jalouse, puisque cette personne qui se reflète dans le miroir est un intrus, un autre, un double. C'est à cet instant que naissent les relations d'hostilité entre les êtres humains.

Pour Sampson (2002), la thèse de Lacan s'avère d'une grande importance en ce qu'elle réussit à démontrer que le caractère conflictuel des relations entre les êtres humains provient du fait que la première expérience du Je s'effectue précisément au moment où un autre, un double, un jumeau, un étrange jumeau, est dotée de tout ce qu'un je en puissance ne possède pas. Cette rivalité fondatrice, dans laquelle l'enfant observe la supériorité de l'autre, est à l'origine de la thèse lacanienne qui postule que le désir est le désir de l'autre (jeu de mots aussi par rapport au génitif). Sans aucun doute, cette thèse du désir de l'autre, au sens que c'est l'autre qui désire, mais aussi au sens de désirer l'autre, est illustrée dans une dimension conflictuelle, tendue et de rivalité, car, en fait, l'autre dépouille ce que l'on est, ou ce que l'on croit être. Or, l'enfant s'aliène dans la mesure où il voit chez l'autre ce qu'il ne possède pas, et s' "identifie" dans un moment de souffrance. Sampson affirme que la relation avec soi-même est une relation réflexive et caractérisée par une ambiguïté considérable. D'autre part, ce moment est également lié à l'anticipation dans un autre sens, toute aussi désagréable et douloureuse, du fait que l'enfant prévoit l'infini de la vie, c'est-à-dire, la mort. La psychanalyse confirme cette hypothèse par l'interprétation du jeu des enfants consistant à couvrir leurs yeux et faire apparaître et disparaître leur visage devant le miroir.

On peut affirmer que, pour Lacan, l'oscillation du regard de l'enfant devant le miroir et le sentiment qu'il éprouve lorsqu'il couvre ses yeux constituent des aspects dramatiques, au point de concevoir, à partir de son analyse, le narcissisme comme un acte constitutif du Je, ce qui équivaut à une reformulation de la théorie du narcissisme. Cette théorie regroupe d'abord la constitution du Je et sa simultanéité avec la construction de l'autre ; ensuite, les relations de groupe, moment fondateur du Je augmenté qui rend possible l'apparition d'un Nous et d'un Vous en référence à un Eux. Ainsi, Lacan développe les thèses de Freud concernant les analyses du Je et les rapports verticaux qui lient les membres d'un groupe avec les dirigeants.

Pour continuer à développer les idées lacaniennes en ce qui concerne l'agressivité et les relations conflictuelles, ces idées si suggestives, si originales dans leur moment historique, et qui restent pourtant actuelles par leur clarté et solidité, nous reprendrons la notion d'agressivité, pour expliquer par la suite la différence entre nature humaine et condition humaine, et nous diriger ainsi petit à petit vers la compréhension des phases du passage de l'agressivité à l'agression, et de celle-ci à la violence.<sup>63</sup>

### 3.2.1 De l'agressivité à l'agression. Interprétation d'Antony Sampson

Selon la théorie du stade du miroir de Lacan, l'agressivité primaire ne serait pas innée ni naturelle, elle n'obéirait pas à un instinct<sup>64</sup>, puisqu'elle n'est pas inscrite dans l'information génétique. L'agressivité basique est propre à la condition humaine<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Nous poursuivons la description de la belle oeuvre de Sampson (2002) sur l'interprétation du stade du miroir.

<sup>64</sup>D'après Sampson (2002), le mot instinct se trouve inévitablement lié, en ce qui concerne l'être humain, à des idéologies de classe, de race et de sexe.

<sup>65</sup> La condition humaine est le résultat de l'inscription de la culture et, surtout, du langage, dans l'organisme de l'enfant qui naît et grandit parmi des êtres humains membres d'une culture précise. Il n'existe pas une "nature humaine" basique antérieure à la culture. Du point de vue phylogénétique, c'est précisément le développement progressif du langage, outil de médiation sociale et élément capital dans la transformation du cerveau, qui a fait possible l'évolution des



L'agressivité humaine est acquise, sociale, et s'inscrit dans le psychisme des premières relations. Elle est donc intimement liée à la constitution narcissique de soi-même, mais elle est acquise lors d'une expérience inaugurale- renouvelée tout au long de la vie. L'agressivité est d'abord réflexive, c'est-à-dire, envers soi-même.

Sampson (2002) soutient qu'en tenant compte de Lacan, l'agressivité humaine n'a aucun lien avec l'agressivité animale. Il convient de retenir l'idée que l'agressivité humaine est progressive et narcissique, et que la construction du Je, corrélatif de "l'autre" est un obstacle à l'existence du "nous" (le Je augmenté d'une collectivité) sans un "eux" qui lui correspond : un autre groupe humain conçu comme différent d'un trait, aussi insignifiant qu'il soit. Ainsi, l'identité est toujours relationnelle, dépendante d'autrui. Elle ne constitue pas une essence fixe, une entité fermée. Le Je est un miroir où se reproduit un ensemble de signes et des symboles qui identifient et augmentent l'image que chacun s'est fait de soi-même et de son groupe au sein des mythes, des légendes et des utopies qui les entourent. En d'autres mots, Sampson (2002) nous suggère que la psychanalyse démontre que la formation de toute identité humaine, de tout Je, entraîne simultanément la construction de « l'autre », du prochain, avec lequel le rapport est toujours tendu et conflictuel parce que cet autre est mon reflet, et c'est grâce à lui que je me reconnais et me méconnais à la fois. Il me donne la clé de mon humanité, me permet de m'inscrire dans une unité, dans une image, mais il m'enlève à jamais ce que je convoite comme le bien suprême qui m'accordera la jouissance ultime. C'est sur cette base proprement paranoïaque que se construit le Je humain.

---

préhominiens et des hominiens jusqu'à l'actuel homo sapiens. On peut donc parler d'une co-évolution du langage et du cerveau. Autrement dit, les hominiens sont devenus des hommes parce qu'ils ont inventé la culture, et celle-ci les a transformés beaucoup plus rapidement que la lente et hasardeuse évolution biologique. Au niveau ontogénétique, chaque enfant naît avec la capacité de penser et participe de la condition humaine, en accord avec les particularités culturelles de sa communauté. Voir à ce sujet Sampson, A. (2001)

Les arguments précédents nous permettent donc de comprendre les raisons pour lesquelles les hommes ont eu, depuis la nuit des temps, recours aux principes politiques et éthiques pour canaliser l'agressivité au profit de l'identité que leur confère une reconnaissance différentielle par rapport aux autres.

Sampson (2002) illustre le passage de l'agressivité à l'agression au moyen de l'exemple suivant : "Un enfant est assis dans une chaise haute avec une planche qui lui sert de table. Il contemple un objet qui l'intéresse (par exemple, une balle, un bonbon, une peluche). Que fait-il pour atteindre l'objet qu'il souhaite? Que fait-il de la table qui l'immobilise? Il étend d'abord sa main en essayant de prendre l'objet souhaité. Ayant échoué, il éprouve un sentiment de frustration car l'objet souhaité n'est pas à sa portée. La deuxième réaction rend compte de sa déception, de son désespoir. Il pourrait par la suite reculer dans sa chaise, pleurer, s'auto-agresser (en se mordant la main, par exemple) mais, au bout d'un moment, au lieu d'étendre la main, il plie quatre doigts et montre l'objet de son index, et tourne la tête vers la personne qui l'accompagne (la mère ou un substitut). Que fait alors cette personne qui l'accompagne? Elle interprète le geste de l'enfant comme signifiant "celle-ci, ici, là-bas, ce que, pour elle, équivaut au proto-impératif "donnez-moi ça, passez-moi ça". Sampson (2002) explique que ce geste prend une signification différente, un sens proto-déclaratif, puisque l'enfant ne veut pas forcément toucher ou prendre l'objet dans ses mains, mais il "commente", comme s'il disait : que c'est intéressant! Ce type de commentaire accompagné d'une articulation phonique, en général d'une proto-parole bi-syllabe<sup>66</sup> (tel que gna gna gna, mamm, mmms) qui deviendra plus tard parole".

---

<sup>66</sup> Il ne faut pas oublier que, pour Lacan (1966), l'apparition du langage est contemporaine à l'émergence de l'agressivité.

La source de l'agressivité est l'intentionnalité, qui se manifeste par l'apparition d'intérêts adjonctifs tels que sucer, saisir, mordre, tirer, écrire, etc., actions dérivées des dispositions spécifiquement humaines. Mais l'agression humaine est le résultat de l'insertion de l'enfant dans un ordre culturel. Autrement dit, chaque homme est agressif en vertu du système symbolique<sup>67</sup> qui lui confère une identité. Par conséquent, l'agressivité et l'agression seront réprimées ou déviées au profit de la créativité, par les communautés de base : la famille, l'école, etc. Autrement dit, c'est l'agression humaine qui nous permet d'identifier les limites qu'une culture impose à ses idéautés par rapport à la place qu'elle s'est désignée dans le monde.

Dans le but de souligner l'interprétation de Sampson (2002) des postulats lacaniens et de reconnaître son importance pour notre travail de recherche nous avons souhaité fermer ce chapitre par une de ses sentences « Le besoin naît ici d'étudier et de comprendre les armatures symboliques qui confèrent à l'humanité une sortie respectable de la logique de l'exclusion réciproque, caractéristique de la relation duelle et spéculaire « je-tu » ou « nous-ils »<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Le symbolique, pour le professeur Sampson (2001), ne peut pas se concevoir comme des actes isolés, puisque celui-ci est forcément lié à l'idée de système, c'est-à-dire, à un ensemble d'entités en Interrelation, interdépendantes, qui conservent des rapports de solidarité réciproque. Par exemple, un billet de 50 euros est symbolique parce ce qu'il fait partie d'un réseau, d'un système d'échange et de circulation. La linguistique décrit le symbolique comme l'existence d'entités discrètes qui se regroupent en ensembles et qui à leur tour s'articulent dans des systèmes de règles (syntaxe et sémantique) qui rendent possible la relation entre les éléments discrets. Voir entretien avec Sampson (2002). Pour Sampson, l'oeuvre culturelle par excellence est l'ordre symbolique.

<sup>68</sup> Le professeur Sampson (2001) soutient que, malgré le fait que le système symbolique et culturel propose certains dispositifs de dissuasion de l'agression, il ne faut pas oublier que le troisième (le système socio juridique et l'Etat) a avant tout son origine dans une violence fondatrice. Voir Sampson (2001) .

### 3.2.2 La violence du point de vue de Françoise Héritier

Pour insister sur l'indispensable distinction existant entre agression et violence et reconnaître la valeur de l'œuvre de François Héritier (1999) à ce sujet, nous présentons maintenant une synthèse de ses principales thèses<sup>69</sup>:

1. La cruauté opère dans un cadre où il convient de montrer de manière ostensible, par la souffrance infligée à l'autre, que celui-ci n'est pas un être humain à "l'image de Dieu" comme on l'est soi-même, mais un corps animal, dépourvu de droits. Héritier (1999) cherche sans doute par-là à démontrer que, par le biais de la négation de l'humanité de l'autre qui est exterminé, et à travers les divers moyens mis en oeuvre, il existe des mécanismes occultes sous-jacents dans la malignité humaine.
2. Les comportements d'agression chez l'homme ne sont pas déterminés par des facteurs génétiques, il s'agit d'un moyen d'expression et d'action qui prétend accomplir des désirs « par l'imposition de son pouvoir, sa volonté et ses idées à l'autre »<sup>70</sup>.
3. L'envie et la jalousie doivent être considérées comme les sources profondes de la volonté d'affirmation de soi. Elles sont disruptives en ce qu'elles ne peuvent s'exercer que sur les plus proches. A ce sujet, Héritier (1999) affirme que la science [...] nous a apporté la certitude que les comportements d'agression intra spécifique n'ont pas une origine génétique ou biologique, qu'ils ne s'inscrivent pas dans la nature humaine, qu'il n'est pas de pulsion de destruction innée et que ces comportements s'enracinent dans

---

<sup>69</sup> Héritier (1999) définit la violence comme "toute coaction de nature physique ou psychique susceptible d'entraîner la crainte, le déplacement, le malheur, la souffrance ou la mort d'un être animé, ainsi que tout acte d'intrusion ayant ou non pour effet volontaire la dépossession de l'autre, le dommage par destruction d'objets inanimés (pour signaler d'autres aspects de la violence contemporaine qui sont laissés de côté). Certaines violences se veulent légitimes, comme celle de la loi et des peines imposées à ceux qui la transgressent. Selon leur nature et diversité, elles posent la question de la légitimité de la rébellion et du soulèvement.

<sup>70</sup> Cette thèse a pour son auteur une signification très importante étant donné qu'elle a montré que les comportements d'agression intra spécifiques ont nécessairement un fondement biologique qu'il faut trouver. Jusqu'au moment de l'élaboration de son texte, l'auteur n'avait pas trouvé de recherches qui rendent compte du fait que toutes les civilisations ont eu des actes de violence (une civilisation comme celle de Catal Huyuk en Anatolie).

les circonstances qui dirigent le développement et l'éducation des individus. « Mettons l'accent sur cet aspect », affirme l'auteur en question, puisque c'est là que l'on trouve la clé, non pas pour retourner à un âge d'or divin et impossible, mais pour mettre des limites au pouvoir de la destruction.

4. L'homme a toujours la capacité d'être altruiste ou agressif.

5. Les différents processus de socialisation des individus aboutissent à des différenciations psychologiques et à des modes de comportement. Ainsi, la disposition à réagir de manière violente dépend de chaque processus socioculturel individuel. Pour Héritier (1999), dans le cas extrême, le désir d'anéantir ou de détruire les autres peut devenir une caractéristique constante.

6. La violence chez l'homme n'est pas innée. Même si celui-ci a des poussées d'adrénaline qui peuvent induire à l'agressivité, il est en état de les dominer. Par conséquent, la violence est toujours exercée en fonction des besoins, des désirs, des passions, mais aussi des rêves et des folies meurtrières des gouvernants.

7. La violence s'opère au sein d'une communauté et obéit, non pas à une volonté de destruction, mais à une volonté d'agrégation des membres jeunes ou, dans l'autre extrême, de ces systèmes de pensée qui ont pour objet de préserver l'équilibre du monde, de manière à ce qu'il continue d'être ce qu'il doit être (le sacrifice aztèque).

8. Les actes non violents ne représentent pas une voie importante pour la compréhension et le contrôle de la violence. La non-violence est spontanée et elle présuppose donc un comportement réfléchi et cohérent qui exige une préparation. De cette manière, l'agression produit une tension, et des mouvements de contre agression pour les individus, tout comme pour les collectivités, et réprimer ces pulsions exige une considérable maîtrise de soi-même.

9. La violence n'est pas naturelle, et elle ne recule pas devant le *dialogue*.

10. La tendance actuelle à la mondialisation n'a pas entraîné une ouverture de la part des collectivités. Bien au contraire, elle produit, en dépit d'un consensus difficilement acquis par rapport à l'humanité de tout être humain, un renforcement des particularismes, c'est-à-dire, la résurgence des barrières et des hiérarchies entre des catégories définies par des critères divers (religieux, politiques, ethniques, liés aux différents niveaux d'autochtonie, etc.). La négation de l'humanité des autres n'est pas exercée de droit, mais elle continue à être niée de fait puisque, en vertu de leurs différences, ils se voient rabaissés à la condition d'animaux et dépourvus de leurs droits.

En somme, nous pouvons affirmer qu'une des grandes contributions de la pensée de Lacan est d'avoir prouvé que les actes d'agression propres à un groupe ou à une culture sont le produit d'une orientation et/ou canalisation de l'agressivité qui se manifeste et se transmet dans un système symbolique, dont la transgression serait à l'origine des actes de violence. En effet, il est impossible de concevoir un groupe ou une culture qui n'établirait pas de limites à l'agression.

### 3.3 Quelques considérations à propos de l'inhumanité et des actes inhumains

L'inhumanité n'est pas un concept théorique, mais une notion qui s'est peu à peu construite autour de la thématique obscure et complexe de la violence. On pourrait dire que l'un de pionniers de cette perspective fut Montaigne, qui y a eu recours pour faire référence à la nature humaine : « Je crains que la nature humaine a doué l'homme d'un certain instinct pour l'inhumanité ». Toutefois, ce n'est qu'à la fin du XXe siècle que cette notion a permis de penser les contraintes exercées sur la condition humaine en respectant l'humanité de l'autre (que ce soit le proche ou le différent). Une des raisons

possibles de cette évolution de la notion d'humanité serait pour nous l'anéantissement, l'exclusion et la marginalisation de millions de personnes au cours de ces deux derniers siècles. Comme nous considérons Finkielkraut, Lévinas et Steiner comme trois des représentants les plus remarquables pour l'étude de la notion d'inhumanité, nous énoncerons quelques-unes de leurs idées principales.

### 3.3.1 Finkielkraut et sa vision de l'inhumanité

Alain Finkielkraut (1998) est un des principaux théoriciens de la notion d'inhumanité, qui lui sert à expliquer la cruauté des nazis envers les juifs. Pour lui, le sarcasme, l'exclusion, la diffamation, la persécution et l'extermination existent depuis de milliers d'années, mais il s'intéresse à savoir pourquoi au XXe siècle, les "dominateurs" n'éprouvent pas pour les "dominés" la moindre compassion. Finkielkraut (1998) analyse et censure donc, à partir de la notion d'inhumanité, les actes par lesquels une personne ou un groupe détenteur d'autorité dénudent l'autre de sa peau humaine.

La position de Finkielkraut (1998) par rapport à l'inhumanité est déterminée par ses idées concernant l'apparition de la valeur qui oblige à respecter la condition d'humanité dans la modernité. Comment cet impératif surgit-il? Finkielkraut (1998) signale que la reconnaissance sensible de l'homme par l'homme fut possible parce que la religion et la philosophie modernes ont fondé une cosmogonie égalitaire qui a transformé l'univers hiérarchisé et différentiel qui était au centre des cosmogonies de l'Antiquité et du Moyen-âge, marquées par une dualité: le monde d'en haut et le monde d'en bas. La philosophie et la religion modernes ont postulé la non-existence d'un principe hiérarchique *per se* qui justifie la différence entre un homme et un autre, entre une culture et une autre, entre une communauté et une autre. Ainsi, l'indien serait égal à l'Espagnol, le missionnaire à l'indien, l'indien au noir, le noir au missionnaire et

l'enfant à ses parents. De cette manière, l'univers devient homogène et les différences se terminent. Il n'existe plus d'esclave naturel et tout le monde forme une communauté qui accepte les différences physiques et culturelles. Dans le nouveau monde, toutes les personnes, y compris l'étranger et l'ennemi, doivent être considérés comme membres de la communauté humaine. Ainsi, par exemple, le fait qu'une personne ait un nez, des yeux, des mains, une bouche et des oreilles confirme son appartenance à la communauté humaine et l'exempte de subir des humiliations aux mains d'un semblable.

On peut donc voir comment la reconnaissance de l'autre, les idées selon lesquelles tous les hommes sont égaux et libres, est le résultat d'un discours sur la dignité de l'homme qui affirme que tout n'est pas possible. Finkelkraut (1998) déclare que l'homme est le seul à être, et cela le fait digne et sacré. Dans l'exemple suivant, l'auteur illustre cet événement historique et l'appropriation de cet idéal, et démontre comment la guerre n'efface pas complètement le lien d'humanité entre les hommes :

Soudain, dans le plateau d'Asiago, l'officier italien Emilio Lussu s'aventura, par une nuit claire et calme de 1916, quitta la tranchée avec un autre soldat pour tenter de trouver l'invisible canon de 37 millimètres qui écrasait depuis plusieurs jours ses lignes. Ayant marché quelques mètres à tâtons, il arriva par hasard à un endroit d'où il pouvait épier la tranchée ennemie en enfilade. Son regard contempla alors un spectacle étrangement familier: « voilà donc que ces Autrichiens étaient là, si près que l'on aurait pu les toucher, tranquilles, comme s'ils se promenaient dans les allées d'une ville ! [...] Une vie nouvelle apparût brusquement devant notre regard. Ces tranchées que nous avions souvent attaquées en vain, puisqu'elles avaient mené une féroce résistance, avaient fini par nous paraître des lieux inanimés, sombres, abandonnés des vivants, refuge de terribles et mystérieux fantômes. Maintenant, nous les voyions telles qu'elles étaient vraiment. L'ennemi, l'ennemi, les Autrichiens, les Autrichiens ! [...] C'était l'ennemi et les Autrichiens. Des hommes et des soldats comme nous, faits comme nous, habillés comme nous, qui maintenant bougeaient, parlaient et prenaient un café, tout comme nos camarades derrière nous, à la même heure. Quel fait étrange ! Maintenant ils buvaient du café. Pourquoi me semblait-il si extraordinaire qu'ils boivent du café ? Aux alentours de



dix ou onze heures ils prendraient leurs rations, tout comme nous. L'ennemi pouvait-il vivre sans boire ni manger ?

C'est alors qu'un officier arriva. Les soldats autrichiens se turent et s'éloignèrent immédiatement. Lussu, qui faisait la guerre depuis longtemps, eut le réflexe de prendre le fusil du caporal qui l'accompagnait. Il pensa qu'après tant d'heures d'attente, tant de patrouilles et de nuits aux aguets, il serait stupide de laisser s'échapper la proie qui se tenait maintenant à sa portée. Mais l'officier autrichien alluma une cigarette, et tout d'un coup une relation imprévue naquit entre les deux. « En regardant la fumée, l'envie me prit d'allumer une cigarette. Je me souvins alors que moi aussi j'en avais. Tout cela ne dura qu'un instant. Le geste mécanique de pointer le fusil devint raisonné. Je m'aperçus alors que je pointais une arme, que je visais quelqu'un. Mon index lâcha lentement la détente. Je réfléchissais. J'étais forcé de réfléchir [...]. J'avais devant moi un officier, jeune, ignorant du danger que le menaçait. Je ne pouvais pas m'empêcher de tirer. A cette distance j'aurais pu tirer mille fois sans rater ma cible. Il suffisait d'appuyer sur la détente: l'officier se serait effondré. La certitude que sa vie dépendait de ma volonté me faisait hésiter. J'avais devant moi un homme, un homme! Je reconnaissais ses yeux et les traits de son visage. La lumière de l'aube grandissait, et le soleil se levait derrière les montagnes. Tirer comme ça, à quelques pas d'un homme, comme si c'était un sanglier! » (Finkielkraut, 1998, p. 34-36)

Ayant décrit l'apparition du nouveau paradigme de la relation humaine, Finkielkraut (1998) déclare que l'inhumanité provient du fait que, pour l'homme moderne, reconnaître que tous les hommes et les peuples forment une seule unité, qui exige l'égalité et la liberté de tous les citoyens, a un prix trop élevé. L'auteur, s'appuyant sur Sartre et Lévinas<sup>71</sup>, déclare que l'idée que tous les peuples forment une seule unité entraîna pour l'homme moderne des exigences morales et éthiques très fortes : d'abord, regarder et juger de la même manière tous les actes humains ; reconnaître ensuite l'irréductibilité de l'individu à sa condition, sa communauté, sa nation et ses origines et

---

<sup>71</sup> A partir des idées de Lévinas, cités par Finkielkraut (1998), on pourrait dire que la reconnaissance de l'humanité parmi les hommes constitue un événement troublant et douloureux, qui relève non pas de la morale, mais de l'éthique. Lorsque l'autre apparaît, le Je cesse d'être une force compacte et devient une force scrupuleuse qui brise l'image du miroir où auparavant l'homme prenait du plaisir à se regarder.

sa lignée ; puis accepter l'écroulement du sacré<sup>72</sup>; et enfin, s'appuyer sur les lumières de la raison pour construire un douloureux principe d'individuation qui lui permette d'assumer de manière définitive et personnelle son destin<sup>73</sup>.

Des telles exigences ont entraîné la désillusion et la lâcheté puisqu'il ne semble pas facile de faire face au déchirement, à l'infortune et aux souffrances produites par les processus constituant l'identité individuelle dans la reconnaissance absolue de l'autre, même pour ceux qui ont créé ce si louable précepte. Pour Finkielkraut (1998), le sentiment d'impossibilité, cette absence du désir de l'autre a donné naissance à l'inhumanité<sup>74</sup>. On peut donc conclure que l'inhumanité naît des blessures qu'entraîne l'intrigue, l'ordre supérieur, la voie subtile de la cosmogonie moderne qui défend d'anéantir, de tuer "l'autre". Ainsi, l'occident assiste au sacrifice de l'idée de la reconnaissance absolue de "l'autre".

### 3.3.1.1 Les actes inhumains et les réseaux dans lesquels ils s'insèrent

Pour Finkielkraut (1998), les actes inhumains sont ceux qui rendent compte de la destruction définitive du destin commun et de la solidarité de l'espèce, lien idéal qui unissait les hommes ou, si l'on veut, ceux qui témoignent d'un moment où l'homme n'accorde pas à l'autre ses gémissements, sa singularité, son sourire, ses souffrances, ses erreurs. Ainsi, le trait caractéristique des actes inhumains est l'effacement d'une personne par une autre. Finkielkraut (1998) dira littéralement: « La caractéristique des actes inhumains est la négation de la condition d'humanité de l'autre » (p. 31).

---

<sup>72</sup> Expression empruntée à Fernando Cruz Kronfly

<sup>73</sup> Ibid Il convient ici de décrire l'opinion de Fernando Cruz à ce sujet: "Spectacle merveilleux et émouvant propre au monde moderne, puisqu'il s'agit finalement du témoignage d'une lutte sans issue, d'une lutte entamée en dépit du désir sacré et contre l'illusion des consolations surnaturelles qu'il offre, désir qui n'a jamais disparu et qui possède la capacité de mener une vie larvée au milieu de l'euphorie de la raison et de ses lumières"

<sup>74</sup> A partir des idées de Finkielkraut (1998) on pourrait affirmer que l'homme du XVIIIe siècle a repoussé l'idée d'humanité aussitôt qu'il s'est aperçu que celle-ci ne fait pas de concessions, mais qui au contraire, nous oblige à assumer la responsabilité de notre destin et du destin de l'autre, le différent, l'ennemi.

Cette définition met en lumière une idée, omise ou ignorée probablement par légèreté, et sur laquelle Finkielkraut (1998) insiste fermement : l'idée que tous les peuples du monde forment une seule humanité n'est certes pas consubstantielle au genre humain. Bien au contraire, ce qui a différencié les hommes depuis longtemps par rapport aux autres espèces animales est justement le fait qu'ils *ne se reconnaissaient pas les uns les autres*<sup>75</sup>. Pour un chat, un autre chat a toujours été un chat. L'homme, quant à lui, devait remplir des conditions draconiennes pour ne pas être effacé, sans recours possible, du monde des humains. Finkielkraut ajoute que le propre de l'être humain était, à l'origine, de réserver obstinément le titre d'homme à sa communauté. C'est pourquoi il reprend l'idée de Claude Lévi-Strauss : la notion d'humanité, qui s'étend à toutes les formes de l'espèce humaine, sans distinction de race ou de civilisation, apparut tardivement, et son expansion est limitée.

Finkielkraut (1998) affirme que les actes inhumains ne sont pas le résultat de l'irrationalité, mais d'une raison instrumentale. Il cite, pour démontrer cela, la rencontre de Pannwitz et de Häftling, au cours de laquelle, le premier se place de l'autre côté de la vitre et ne reconnaît pas la condition d'humanité du deuxième. L'importance de cet exemple, à son avis, relève du fait que Häftling, ayant survécu, se demande pourquoi Pannwitz le contemplait d'un regard qui n'était pas humain, avec une sérénité implacable lorsqu'il a prononcé la sentence. Finkielkraut (1998) nous dira que Pannwitz, au nom de la loi, s'est acquitté du "tu ne tueras point" et qu'en outre, il faisant appel à la "science" et non pas à la nature, il apaisait sa conscience<sup>76</sup>. Celui qui effectue des actes inhumains s'aperçoit que l'autre, celui qui est devant lui, est un "être" capable, instruit et efficace, mais loin de lui ouvrir la porte pour l'accepter comme son

---

<sup>75</sup> En italiques dans le texte cité. La partie en lettres droites est de l'auteur. Voir *La Humanidad Perdida*.

<sup>76</sup> Finkielkraut, *La Memoria Vana*. Editorial Anagrama. Barcelona. 1990. p.101.

semblable, il l'éloigne, ou comme affirme Freud, il applique le narcissisme des petites différences pour raffermir son identité. C'est dans ce sens-là que Finkielkraut (1998) définit un acte inhumain comme une rencontre lors de laquelle une des parties, s'étant aperçue de sa ressemblance avec l'autre, oblitère sa condition d'humanité ou, si l'on veut, lui refuse définitivement la possibilité de sauver ce qui garantit son lien avec l'humanité.

Cela nous amène à affirmer que les actes inhumains constituent des actes absolus au cours desquelles un homme met sur un autre une étiquette où l'on peut lire: « Inutile pour quoi que ce soit » (Finkielkraut, 1998, p. 28).

L'inhumanité est cette logique entièrement consacrée à soi-même pour oblitérer l'impératif moderne de la dignité humaine qui préconise la reconnaissance de l'humanité de tous les hommes. Cette logique exclut le recours à la notion de péché pour rendre docile le comportement de l'homme. Ainsi, la raison, libre de toute contrainte, agit pour exclure une personne de la communauté humaine. Autrement dit, pour le théoricien français, l'inhumanité est une logique qui ne connaît pas de limites et qui s'avère efficace parce qu'elle soulage le sentiment de culpabilité.

Cela dit, l'inhumanité est le résultat d'une armature idéologique qui peut se décortiquer dans les principes suivants : le monde humain est un combat de pouvoirs, tout est possible, l'ennemi localisé, il est impossible de conclure un pacte avec lui, il faut juste choisir entre tout ou rien. L'homme est un être naturel qui sacrifie sans hésiter l'esprit de la vie; le mal est lié au changement, l'impossible n'existe pas ; le possible n'a pas de limites objectives, seulement des résistances subjectives et par conséquent, surmontables ; l'adversité provient toujours de l'adversaire ; l'espace public est

toujours un champ de bataille. Et, pour prendre du plaisir à la bataille, il faut se situer au niveau de l'adversaire, devenir aussi universel qu'il l'est ; la libération du passé est considérée absurde, l'action est conçue comme architecture: il ne s'agit plus de faire avec, mais d'agir, et cette radicalisation du pouvoir-faire suppose tout un idéalisme de la cruauté, tout un puritanisme du mal ; la violence doit être perpétrée non par goût, mais au nom du devoir, non par sadisme, mais au nom de la vertu, non par plaisir, mais au non de la méthode ; la violence n'obéit pas au déchaînement des pulsions sauvages ou à l'abandon des scrupules, mais à des scrupules supérieurs. La violence s'effectue de manière professionnelle et dans le souci constant de l'œuvre qu'il faut accomplir. Le royaume du crime se construit pour atteindre un but universel nécessaire à l'évolution de l'humanité ; le besoin absolu de détruire de sorte que la civilisation atteigne le progrès; il ne faut pas avoir de considérations utilitaires, ni matérielles, il ne faut pas non plus faire de calculs économiques ou stratégiques, car cela signifierait la fin, le salut d'une race et de l'espèce humaine; l'individu se détermine par lui-même.

Bref, l'humanité est une logique où le puissant se situe au-dessus des valeurs que la modernité a instaurées.

### 3.3.2 Lévinas et l'inhumanité dans la perspective de Finkielkraut

Pour Finkielkraut (1998), des théoriciens tels que Lévinas aident à comprendre pourquoi le projet moderne portait en lui l'inhumanité. Il convient d'abord de signaler que la notion d'inhumanité proposée par Lévinas se fonde sur la violation du principe existentiel suivant : Personne ne peut se débarrasser de son être. L'existence est, pour les hommes, une « grâce ». D'après Lévinas l'homme se trouve assujéti à lui-même, emprisonné en lui-même, ou encore mieux, l'existence s'impose avec tout le poids d'un contrat irrévocable. Ainsi, il dira littéralement : « On n'est pas, on s'est ».

Lévinas fait remonter la naissance du sujet à ses embrouilles avec les autres. Finkielkraut (1998) considère surprenant et admirable le fait qu'un philosophe ose affirmer que la guerre n'est pas à l'origine de la rencontre, tout comme la paix, comprise comme la sympathie spontanée des cœurs ou l'heureuse rencontre des âmes fraternelles qui se saluent et qui se parlent. La leçon que Finkielkraut (1998) admire chez Lévinas est en quelques mots la suivante: la relation sociale est le miracle de la sortie de soi-même, et ce n'est que de manière secondaire qu'elle bascule entre les extrêmes de la joie et de la guerre; au lieu d'être la force aliénante qui menace, qui attaque, et qui envoûte le Je, l'autre est la force éminente qui défait les chaînes, qui délie et qui libère du poids de l'existence ; l'autre et, bien entendu, son visage<sup>77</sup>, est une figure plastique offerte au désagrément et/ou à l'admiration; lieu qui s'inscrit et s'expose à la patience du déchiffrement.

Ce qui est important c'est que Lévinas affirme que la relation humaine n'est pas une fin, mais un chemin, ce qui fait de l'éthique et du respect de l'autre un principe de base. Ainsi, la relation humaine est fondée, non par les reflets du visage qui nous est présenté, mais par l'expiation et l'inspection en lui. Le visage de l'autre communique l'inévitable et le plus important de lui. Autrement dit, il existe, dans le visage de l'autre, des éléments qui rendent impossible la trêve de l'insignifiance et qui enlèvent la tranquillité de celui qui regarde. L'altérité occupe donc tout l'espace et supprime tout le reste (l'exotisme, la flatterie, la distance ou la proximité sociale).

---

<sup>77</sup> Qu'est-ce que le visage ? Finkielkraut (1990), à propos des idées de Lévinas déclare: « En fait, nous entendons par visage, la manière dont l'autre se présente, quand je dépasse l'idée de l'autre en moi. Cette manière n'est pas l'apparition de l'autre en tant que thème devant mon regard, sa présentation comme un ensemble de qualités conformant une image. Le visage de l'autre détruit constamment (et dépasse l'image plastique qui me laisse) l'idée convenable, à ma mesure ».

La relation humaine se construit ici en dehors de la domination ou de l'oppression de l'autre, de l'invasion, mais dans un acte de capitulation où les êtres humains renoncent aux déterminations absolues. Les relations humaines s'établissent, bien entendu, dans un accord existentiel qui rend impossible le don total et qui exprime l'inviolabilité des autres.

Finkielkraut (1998) commente que Lévinas désigne sous le nom discrédité de « pudeur » cet échec du jour, cette réticence secrète de l'autre dans la plus obscène nudité. L'éblouissement amoureux est encore plus que la victoire de la combustion sur les connivences, victoire à laquelle il est réduit par les discours de la libération. Si l'on accepte les thèses de Lévinas, on peut déduire que les relations humaines ont pour fondement une dualité où les particularités des participants ne disparaissent pas. Bref, la relation humaine proposée par Lévinas échappe aux notions contraignantes de début et de fin, puisqu'elle considère que les hommes ne possèdent pas une existence souveraine ; autrement, on retournerait aux idées de relations humaines construites sur des principes rationaux qui permettent d'identifier dans le visage de l'autre une mesure et une réduction.

### 3.3.2.1 L'origine de l'inhumanité chez Lévinas d'après Finkielkraut

L'inhumanité naît du paradoxe de la morale individuelle, c'est-à-dire, pour Lévinas un homme ne reconnaît pas l'autre par son propre sentiment, mais par un mandat, commandement qui peut être désobéit à tout instant. Autrement dit, la morale proposée par Lévinas, est une transformation dont le principe est extérieur à l'homme dans le sens propre d'une conversion. Voici la description de Finkielkraut (1999) :

Quelque chose d'étranger à moi –le visage de l'autre- m'oblige à abandonner mon indifférence. Je me retrouve perturbé, le sort jeté sur ma vie annulée, réveillé de mon rêve

dogmatique, expulsé de mon royaume d'innocence, et appelé par l'intrusion d'un autre à une responsabilité que je n'ai pas cherchée, que je n'ai pas choisie. L'éthique est ma nature mise en examen par le visage de l'autre. Je ne veux pas le bien, comme je peux vouloir mon plaisir ou mon avantage: la préoccupation après les autres survit en moi malgré ma main, comme l'effet d'un traumatisme. L'autre (et c'est là sans doute la signification même de son altérité) prononce en moi la sentence de divorce de l'humain et de la nature humaine. C'est à cause de lui que je ne peux plus exister naturellement. (p. 105-106)

Ainsi, pour Lévinas, les relations humaines se fondent sur une perception lourde, angoissante, obsessionnelle, sous une pression accusatrice. De ce point de vue, la rencontre des hommes est nuancée par une persécution et un lien existentiel non libérateur. La présence de l'autre situe son interlocuteur dans l'impossibilité d'exister naturellement, pleinement. De cette manière, ni l'hédoniste qui souhaite vivre dans un monde de plaisir, ni l'héroïque qui fait preuve de sa puissance, ni le bourgeois voué à ses intérêts, ne peuvent vivre tranquillement. A ce sujet, il affirme :

Dans la rencontre, dès le début, je suis le serviteur du prochain, déjà en retard et coupable de retard, je suis comme commandé de l'extérieur –commandé de manière traumatique– sans interioriser la représentation ni le concept d'autorité qui me dirige. Sans me demander : que représente-t-elle donc pour moi? Son droit à commander d'où provient-il? Qu'ai-je fait pour être débiteur dès le début ?" (Finkielkraut, 1998, p. 15).

Pour Finkielkraut (1998), l'amour du prochain n'est pas inhérent à l'homme, mais il est imposé comme un devoir dont on ne peut pas échapper "sans garder l'empreinte de la désertion". Le caractère "problématique" de la rencontre est, d'après Lévinas, le fait que le prochain me concerne avant que le cœur ou la conscience n'aient pris la décision



de l'aimer de cette façon, il expulse, persécute et harcèle jusqu'au plus profond de l'homme, d'où l'agressivité<sup>78</sup> qui naît dans les relations humaines.

D'où provient l'inhumain (le mal) ? Du sentiment d'otage qui se crée quand l'autre nous a destitués. De la volonté de punir l'autre de son intrusion dans l'existence. Pour Finkielkraut, la lecture de Lévinas lui a permis de comprendre que l'homme n'est pas un loup pour l'homme, ou, s'il l'est, ce n'est pas à cause de son instinct, de son animalité, mais de son ambition à retourner dans la nature. Ainsi, l'homme qui cherche à retourner dans l'échec de son existence doit choisir entre aimer les autres ou les haïr. Lévinas, tout comme Finkielkraut (1998), soutiendra que l'homme moderne a construit des imaginaires éloignés de l'amour de l'autre, et que bien au contraire, il a choisi de punir l'autre pour son apparition, l'intrusion de son visage en lui. Autrement dit, l'homme moderne a décidé de manière rationnelle d'abandonner à la fois Dieu et la reconnaissance de l'autre. L'homme moderne a potentialisé son inhumanité parce qu'il s'est aperçu que l'autre fait de lui son otage dès son apparition.

On peut donc affirmer que, pour Lévinas, l'inhumanité est une logique cruelle que soutient la philosophie de l'ethnocentrisme<sup>79</sup>. L'inhumanité est donc le résultat d'un imaginaire absolutiste qui transforme en infériorité ou monstruosité tout ce qui ne n'obéit pas à ses idées et à ses pratiques sociales. Or, Finkielkraut (1998) affirme que Lévinas conteste l'idée de la haine de l'autre, exprimée par "*homo hominis lupus*", mais en même temps rejette la confusion entre l'altérité et la différence qui sert de fondement à la thématique de l'ethnocentrisme. L'altérité de l'autre n'est pas l'ensemble de ses

---

<sup>78</sup> Une lecture du chapitre sur Lacan (1966) permettra d'observer des points de rencontre entre la pensée de Lévinas et la psychanalyse française.

<sup>79</sup> Projet social, économique et culturel dirigé par un groupe-Etat qui, s'étant considéré comme le moteur et la raison fondamentale du progrès, refuse aux autres, de manière absolue ou partielle, la condition d'humanité.

qualités spécifiques ou de ses habitudes particulières, mais la nudité de son visage : appel à ma responsabilité et interdiction de me laisser subjugué même pas par son propre exotisme.

Cela dit, on peut conclure que pour Lévinas, l'inhumanité est un paroxysme et un dispositif imaginaire rationnel qui rend possible qu'un homme considère ses semblables comme une chose qui n'a pas de place dans l'être.

### 3.3.3 Quelques considérations au sujet de l'inhumanité et des actes inhumains du point de vue de Georges Steiner 3

Steiner (1992) considère que l'inhumanité et les actes inhumains se produisent en trois moments : le premier est l'époque de l'imaginaire du jardin idéal (1820 et 1915), le deuxième, la théorie générale de la culture et les idéaux qui sont apparus au sein du monothéisme judéo-chrétien, du christianisme et du socialisme mécanique; et le troisième concerne la déception entraînée par l'imposition d'une prétendue perfection impossible à atteindre par l'homme moderne.

#### 3.3.3.1 La déception liée au jardin idéal

Le XIXe siècle est l'époque du jardin rêvé de la culture idéale. Steiner (1992) situe cette sensibilité en Angleterre et en Europe Occidentale entre 1820 et 1915. A son avis, la première date est conventionnelle et approximative, mais la deuxième est indéniablement exacte. D'après Steiner (1992), les traits principaux de ce paysage sont: a) un degré d'alphabetisation croissante; b) l'empire de la loi; c) la diffusion, certes imparfaite, mais activement développée des formes représentatives du gouvernement; d) le confinement de la vie privée au foyer et une sécurité de plus en plus importante dans les rues; e) la reconnaissance singulièrement spontanée du rôle important, économique et civilisateur, que jouent les arts, la science et la technique ; f) la coexistence pacifique

des Etats-Nations (phénomène enregistré, avec quelques exceptions, de la bataille de Waterloo jusqu'à celle de Somme), quelquefois vouée à l'échec, mais poursuivie sans cesse; g) une interaction dynamique, humainement réglée, entre la mobilité sociale et les lignes de force stables, avec un droit coutumier de la communauté; h) une norme de domination, quoique affaiblie par des rebellions conventionnelles entre une génération et une autre, entre père et fils; i) la meilleure compréhension de la vie sexuelle qui correspondait à un axe de répression fort et subtil.

Toutes ces caractéristiques contribuent à créer une riche image de contrôle, une structure symbolique qui, avec l'insistance d'une mythologie active, fait pression sur les sentiments de l'homme.

Pour Steiner (1992), c'est là le point de départ de l'inhumanité. Pour lui, des historiens, des artistes et des penseurs radicaux (Dickens et Renoir) rendent compte de la nature fictive de ces idéaux. Fictive, car s'il est vrai que plusieurs de ces idéaux existaient à cette époque, il l'est aussi parce que l'Europe faisait face aux problèmes suivants: a) l'exploitation sociale; b) la turbulente hypocrisie occulte derrière la vraie sexualité européenne; c) le grand nombre de personnes exclues de la véritable alphabétisation; d) la haine profonde entre les générations et les classes; e) l'insécurité des faubourgs et des parcs.

Ce paradoxe de l'Europe des XVIIIe et XIXe siècles rend donc compte d'un processus civilisateur qui, avant tout, devrait s'imposer économiquement, politiquement et militairement sur des vastes régions que l'on connaît aujourd'hui sous le nom de pays du tiers monde. Steiner affirme que l'ennui a été le sentiment entraîné par ce processus d'endoctrinement socioculturel et que dorénavant, l'Europe connaîtra une succession

d'actes d'inhumanité des êtres humains. En d'autres mots, le jardin de la culture idéale a été un métarécit qui a supporté un siècle de répression aux mains de la bourgeoisie qui a profité de la Révolution française et des extravagances napoléoniennes pour obtenir des prérogatives économiques, tout comme le faisait depuis un siècle le gradualisme libéral civilisé.

On peut donc observer comment l'origine de l'inhumanité réside dans la « prétention d'abolir l'injustice et la pauvreté », sous des préceptes qui ne respectent pas l'humanité des autres. Ainsi, un objectif initialement louable finit par construire des usines de terreur et de barbarie.

### 3.3.3.2 La théorie générale de la culture

Pour Steiner (1992), l'inhumanité (méthodes de terreur qui ont entraîné la mort de l'homme par la guerre et les carnages délibérés) et les actes inhumains proviennent d'une théorie générale de la culture qui a encouragé la transgression entre les hommes et les peuples. L'auteur décrit à cet effet trois moments où le pouvoir et la violence s'entrecroisent :

Le monothéisme du Sinaï : Premier "coup de marteau". Steiner considère que le monothéisme a été une transgression de la culture du fait que celle-ci était dominée par le polythéisme. Pour ce théoricien, cet événement encourage la rébellion des hommes. Ceux-ci s'étonnent de l'étrange tourment subi par l'esprit d'un homme forcé à penser le monde à la manière de Moïse. La notion de Dieu dans le monothéisme était au-delà de la portée de l'homme moderne. Il semblerait que l'émergence de la notion judéo-chrétienne de Dieu constitue un événement unique dans l'expérience humaine, puisqu'elle n'aura lieu qu'à cet endroit et à cette époque. Le caractère subit de la

révélation de Moïse, le caractère définitif de la foi du Sinaï, secoua profondément les racines de la psyché humaine. Secousse qui, pour Steiner (1992), n'a jamais été achevée. Autrement dit, les exigences imposées à l'esprit sont inaccessibles à l'homme moderne, car le monothéisme ordonne au cerveau et à la conscience de croire, d'obéir, d'aimer une abstraction plus pure, plus achevée, que celles des mathématiques. De ce point de vue, l'esprit humain ne s'est jamais vu imposer d'exigence aussi féroce, aussi cruelle, car elle s'attaque à cette tendance compulsive, physiologique, à l'image, à la présence représentée, ce qui mène Steiner (1992) à affirmer que, sauf pour quelques-uns, le Dieu de Moïse fut dès le début une métaphore adaptée à la dimension naturelle d'une approximation poétique, impossible à mettre en pratique. Ainsi, le commandement de Moïse constitue le "premier coup de marteau" contre la conscience humaine, puisque son impossibilité ne rapporte rien de bon à l'homme, au contraire, il encourage l'insolence, l'incrédulité et, ce qui est pire, l'auto-reproche. Sans aucun doute, pour Steiner (1992) le monothéisme absolu s'avère complètement intolérable.

Le Christianisme : deuxième "coup de marteau". Pour Steiner (1992), le Christianisme a représenté une provocation plus que métaphysique<sup>80</sup>. On faisait plus confiance à une humanité obstinée qu'à une "fiction suprême de la raison". A son avis, les livres des prophètes, le Sermon sur la Montagne et les paraboles de Jésus se caractérisent surtout par leur langage prophétique et représentent une exigence morale sans précédent. Les exigences morales à l'intérieur de chaque culte chrétien outrageaient et minaient les valeurs du monde, opposaient l'amour anarchique à la

---

<sup>80</sup> Il convient ici de souligner que, pour Steiner (1992), le Christianisme s'est adapté aux besoins pluralistes de la psyché, que ce soit dans sa nature trinitaire ou dans la prolifération de personnages saints et angéliques, tout comme dans la représentation de Dieu père, du Christ, de Marie. Or, pour Steiner (1992) cette souplesse et cette force syncrétique ne sont pourtant pas accompagnées de l'abandon de la "proclamation d'actes impossibles à réaliser". Le Christianisme, comme l'affirme l'auteur, a aiguillonné l'homme occidental et par conséquent, a empêché son repos.

raison. Pour Steiner (1992), cette éternelle dialectique a donné naissance à un profond déséquilibre au cœur de la culture occidentale et a exercé une pression corrosive sur l'inconscient (deuxième "coup de marteau"). Steiner (1992) affirme que tout comme dans le cas du monothéisme abstrait, les hommes se sont imposés des idéaux et des normes de comportement qui étaient au-delà de toute compréhension naturelle. De cette manière, la poursuite de la perfection a continué à peser sur les vies individuelles et sur les systèmes sociaux dans lesquelles elle ne pouvait certes pas aboutir.

Le Socialisme Mécanique : "troisième coup de marteau". D'après Steiner (1992), rien n'est plus religieux, plus proche du désir statique de justice des prophètes, que la vision socialiste de la destruction de la « Gomorrhe bourgeoise » et la création d'une nouvelle ville, propre, digne d'un ordre. L'utopie du socialisme mécanique, d'après Steiner (1992), considérait que : premièrement, les relations humaines se fondaient sur des échanges d'amour contre amour, de confiance contre confiance. Deuxièmement, qu'il est possible d'extirper l'exploitation ; troisièmement, que l'homme est un animal capable de renoncer aux bénéfices et à l'égoïsme pour se consacrer aux intérêts de la communauté. Steiner (1992) affirme que cette utopie exigeait des hommes de démolir le mur noirci de l'histoire (troisième "coup de marteau") et de pénétrer dans un monde où, enfin, les bassesses resteraient enterrées à jamais.

Compte tenu de ces exigences, l'inhumanité naît de l'impossibilité de réaliser les idéaux que l'homme s'impose à lui-même. Ainsi, l'inhumain est rationnel dans la mesure où il représente pour les hommes l'issue du "martèlement" incessant de possibilités théoriques qui a une place dans le vide. Sans aucun doute, les hommes occidentaux effectuent des actes inhumains parce qu'ils se voient forcés d'éprouver le chantage de la transcendance : « Dépasse-toi toi-même », « Surmonte les obscures

barrières de l'esprit pour atteindre l'abstraction pure », « Perds ta vie afin de la regagner », « Renonce à la propriété, à la possession, au confort du siècle », « N'aime pas le prochain comme toi-même, aime-le davantage, puisque l'amour propre est un péché », « Fais tous les sacrifices, supporte toute insulte pour que la justice triomphe ».

Steiner (1992) considère que ceux qui avaient été appelés à la perfection ont erré dans la confuse, mondaine et égoïste structure de l'homme commun et de sa conduite instinctive. Ainsi, l'homme moderne se fracture et ne comprend pas la raison de son être ni le sens de son imaginaire.

### 3.3.3.3 La déception de l'homme moderne

Sans aucun doute, pour Steiner (1992), l'inhumanité naît du martèlement incessant de l'Ennui (déception) face au jardin de la culture idéale rêvé et aux instabilités causées par les commandements religieux qui s'imposent à l'homme.

Steiner (1992) considère que le judaïsme incite à trois reprises à la perfection et tente de l'imposer dans la vie courante d'Occident, et cela a entraîné une aversion profonde et des ressentiments meurtriers dans l'inconscient social. D'après Steiner (1992), le mécanisme est simple mais essentiel : l'homme déteste radicalement celui qui lui montre un but, un idéal, ceux qui lui font une promesse visionnaire, mais qui, quoique conscients de la valeur suprême de celle-ci, ne peuvent pas la tenir. Dans son agaçant "caractère étrange", l'homme, pour Steiner (1992), refuse d'accepter la souffrance comme partie d'un pacte avec l'absolu, et arrive à voir dans "l'autre", pour ainsi dire, la conscience sale de l'histoire occidentale (le juif). A l'intérieur de l'homme demeurent vivants et visibles les abandons de la perfection spirituelle et morale, les hypocrisies d'une religion mondaine établie, les absences d'un Dieu décevant mais potentiellement vindicatif. Pour Steiner (1992), le Christianisme et la civilisation européenne, retournés

vers le juif, deviennent l'incarnation –quoique souvent insolente et inconsciente- de leurs plus grands espoirs. La communauté séculaire, matérialiste, belliqueuse de l'Europe moderne, selon Steiner (1992), tâchait d'éradiquer d'elle-même, de son propre héritage, ces porteurs de l'idéal, archaïques, ridicules dans leur désuétude.

Le génocide représente donc pour Steiner (1992) un mouvement suicide de la civilisation occidentale. C'était un essai –dira Steiner- de niveler le futur, ou plus précisément, d'ajuster l'histoire à la sauvagerie naturelle, à la somnolence intellectuelle et aux instincts naturels de l'homme commun. Ainsi, Steiner (1992) conclut que l'inhumanité est une sortie volontaire du Jardin de l'Eden et un essai systématique de brûler le jardin de peur que son souvenir ne continue à infecter la « santé » de la barbarie avec ses faiblesses et ses remords.

Néanmoins, cette interprétation du retour aux tortures, aux carnages, à l'usage de la faim et de la prison comme moyens politiques, représentent pour Steiner (1992) non seulement une crise de la culture, mais aussi un abandon de l'ordre rationnel de l'homme. Notre condition actuelle n'est aucunement naturelle. L'idée que tout est possible n'a ni de logique inhérente ni de dignité. Or, Steiner (1992) considère que s'il est vrai que l'inhumanité peut s'expliquer par les tensions que la vie civilisée impose aux instincts fondamentaux insatisfaits, comme l'affirme Freud dans son ouvrage *El malestar en la cultura*, par la compréhension du mécanisme agressif qui découle du processus de socio-culturation des hommes (postulats de la psychanalyse), il ne faut pas oublier (et c'est là sa contribution) que la persistance ambiguë des sentiments



religieux dans la culture occidentale a en partie encouragé la barbarie et la violence à l'égard de l'autre<sup>81</sup>.

C'est pour cela que Steiner (1992) considère que le camp de concentration reproduit souvent, même dans des détails minutieux, les images et les récits de l'enfer illustré par l'art et la pensée européenne du XIIe au XVIIIe siècle. Pour lui, les réalités matérielles de l'inhumain se trouvent représentées sans cesse par l'iconographie occidentale, des mosaïques de Torcello aux fresques de Bosch, et s'étendent des horreurs de l'enfer au XIVe siècle au Faust. Ce sont ces fantasmes de l'inferral qui obsèdent littéralement la sensibilité occidentale, où Steiner (1992) voit la manière de produire la douleur sans aucun sens, la bestialité sans objectif et la crainte gratuite.

Pour Steiner (1992), les actes inhumains se caractérisent par l'industrialisation de l'organisme humain. Les tortures, les positions antinaturelles infligées aux victimes dans *Justine* ou les *120 journées*, représentent avec une logique parfaite un modèle de relation humaine comparable à celui du travail et de la production en série. Dans les actes inhumains, affirme Steiner (1992), chaque membre, chaque nerf est tourmenté ou tordu avec l'implacable frénésie du mouvement d'un piston, d'un marteau à vapeur, d'une perceuse pneumatique. Les actes inhumains montrent chez ceux qui les exécutent, l'idée que chaque partie du corps n'est qu'une partie remplaçable par des pièces de rechange.

Steiner (1992), considère que l'inhumanité est une "pulsion" contrôlable mais inévitable, puisque, pour lui, l'inhumanité n'est pas seulement le résultat du colonialisme et des rapacités impériales, mais aussi de l'articulation relationnelle entre

---

<sup>81</sup> Steiner (1992) reconnaît aussi les contributions de Freud dans son texte de 1914.

les productions de l'art, de la pensée et des régimes d'ordre violent et répressif. Il ne faut pas penser que l'inhumanité est le produit d'un pouvoir ou d'une classe dominante qui ignore, d'abord, la nature de l'homme et, ensuite, les limitations et les paradoxes de l'idée de progrès, de la science rationnelle dans le progrès, et finalement, la fragilité de la culture vis-à-vis des actes agressifs.

En conclusion, Steiner (1992), affirme que l'inhumanité de l'antisémitisme et la création et l'application de systèmes d'administration pour l'extermination des juifs, rendent compte de la participation de scientifiques et d'humanistes à l'élaboration de projets *per se* inhumains. Nous savons, déclare Steiner (1992), par la psychologie rationnelle, qu'un homme lettré muni d'une sensibilité esthétique peut effectuer des actes inhumains. Ainsi, de nos jours, le monde entier sait que la culture et l'action humaine, que les humanités et le mouvement politique ne présentent pas une corrélation nécessaire et suffisante. Autrement dit, Steiner (1992), affirme que, chez un homme culte, il existe des imaginaires inhumains qui peuvent éclater à n'importe quel moment. C'est ce que confirment de nombreuses études qui affirment que des théories humanistes seraient à l'origine de l'inhumanité<sup>82</sup>. Finalement, Steiner (1992) souligne que l'inhumanité est inévitable en raison de la fragilité de la culture.

---

<sup>82</sup> Steiner (1992) affirme qu'il existe très peu de preuves qui permettent de démontrer que les études littéraires aboutissent de manière décisive à l'enrichissement ou la stabilisation des qualités morales, c'est-à-dire qui permettent de démontrer qu'elles humanisent. Pour lui, il n'existe aucune preuve qui indique que les études littéraires rendent un homme plus humain. Encore plus, certains indices montreraient le contraire. Lorsque la barbarie a éclaté en Europe au XXe siècle, des nombreuses facultés de philosophie ou de lettres n'ont opposé que peu de résistance morale, voire aucune. Dans la plupart des cas, l'imagination littéraire a accueilli de manière passive, voire servile, la sauvagerie politique. Parfois, cette sauvagerie a joui de l'appui et de l'aide de personnes instruites dans la tradition humaniste. La connaissance de Goethe, l'admiration pour Rilke, ne suffisaient pas pour contenir la cruauté personnelle et institutionnalisée. Les valeurs littéraires et l'inhumanité la plus cruelle peuvent cohabiter au sein d'une même communauté, d'une même sensibilité individuelle. Il ne faudrait pas croire à des justifications du genre: "l'homme qui a fait ces choses affirmait avoir lu Rilke, mais il ne le lisait pas bien". Je crains qu'il ne s'agisse d'une évasion. Il pourrait l'avoir lu parfaitement bien. Steiner se montre d'accord avec les historiens qui affirment que la barbarie et la sauvagerie sont

### 3.3.4 Quelques considérations au sujet de l'inhumanité et des actes inhumains du point de vue de Michael Ignatieff

Ignatieff (1999), d'un point de vue aussi critique que les précédents, fondé sur les théories de Freud, propose à son tour une théorie de l'inhumanité, comme nous le verrons dans la synthèse suivante qui contient des éléments utiles à ce travail.

Dans l'ouvrage *El honor del Guerrero* (1999), l'auteur décrit, comme un de ses principaux objectifs, les causes par lesquelles le mythe de l'universalité humaine dans la modernité n'a pas réussi à s'imposer comme principe dans les relations entre les sociétés. Ainsi, il décrira les doctrines éthiques développées à partir du XIII<sup>e</sup> siècle, qui ont donné naissance à l'idée que toutes les cultures, en tant que membres d'une même espèce, méritent le respect des principes qui les gouvernent (le christianisme, le droit commun médiéval, la réforme chrétienne, la jurisprudence du premier droit naturel, etc.). Ce qui nous intéresse, ce n'est pas tant la démonstration progressive des idées d'Ignatieff (1999), que de souligner que, pour lui, ce qui a rendu possible l'application du mythe de l'universalité humaine a été l'impérialisme européen qui a transmis tout cet héritage aux hommes blancs de l'Europe<sup>83</sup>. Ignatieff (1999) affirme qu'un ordre –

---

inhérentes aux affaires humaines et qu'aucune époque n'a échappé à cette catastrophe. Il n'est pas facile de penser que les humanités humanisent. Rappelons ce qu'affirme Steiner (1992) : "un homme peut lire Goethe ou Rilke la nuit, jouer du Bach ou du Schubert, et partir le matin pour son travail à Auschwitz. Il serait absurde de dire qu'il les lit sans les comprendre, ou qu'il a une mauvaise oreille. A partir des affirmations de Steiner (1992) on pourrait se demander de quelle manière la connaissance des humanités influence-t-elle l'exercice professionnel de la comptabilité. Qui pourrait garantir que les humanités sont une force d'humanisation, que les énergies de l'esprit peuvent se transmettre à celles du comportement? Quels sont les liens, jusqu'ici à peine connus, entre les aspects intellectuels, psychologiques, du savoir littéraire et les tendances de l'inhumain? Existe-t-il un ennui superlatif, un impact d'abstraction qui grandit à l'intérieur de la civilisation et qui la dispose pour l'exécution de la barbarie?"

<sup>83</sup> L'impérialisme européen a divisé le monde en "nous" et "ils", blancs et noirs, chrétiens et païens, civilisés et sauvages, mais la conscience de l'Europe a toujours eu à l'esprit un universalisme chrétien et juridique qui refusait cette définition particulariste des obligations humaines, et même si l'histoire de la conscience qui a commencé avec les premières découvertes européennes et qui n'est pas encore à sa fin, une des réussites irréversibles sur la définition particulariste de l'identité humaine est sans doute la victorieuse campagne contre le commerce

descendant- de compromis moral a été créé : d'abord, les besoins des amis et des parents, puis, ceux des voisins, confrères de religion et compatriotes, et en dernier lieu, l'inconnu indéterminé (une victime de l'écran de télévision) qui habite dans les endroits les plus reculés du monde.

On peut affirmer que l'inapplicabilité du respect de la condition de l'humanité de l'autre découle du fait que celui-ci provient d'un système moral résiduel d'obligations entre des inconnus qu'on utilise quand il ne reste plus d'autres relations sociales capables de sauver une personne. La thèse principale est que le respect de la condition d'humanité de l'autre est validée parce que cette dernière n'est pas le produit du développement progressif d'une morale illustrée, mais le résultat d'un effort de réconciliation entre les impulsions de la morale universaliste avec ses propres conséquences.

Pour Ignatieff (1999), l'inhumanité naît au sein des nationalismes et de l'intolérance qui y fermente. Le nationalisme est une idéologie narcissique qui permet au nationaliste de prendre les droits neutres de son peuple –langue, territoire, culture, tradition et histoire- et de les transformer en récit, dans le but de créer une conscience de groupe qui lui donne une identité et qui, en même temps, lui permette de se considérer comme étant un être autodéterminé. L'inhumanité rationaliste est une idéologie qui prend les petites différences, insignifiantes en elles-mêmes, et les transforme en grandes distinctions. Ce qui surprend Ignatieff (1999) c'est le fait que l'inhumanité naisse protégée par un

---

d'esclaves, et plus tard contre l'esclavage même, qui a eu lieu de 1780 à 1850. On ne pourrait pas dire que les intentions de ces campagnes étaient tout à fait altruistes: le prix de l'esclavage ou la relative inefficacité des esclaves par rapport aux travailleurs libres ont aussi eu leur poids sur les consciences. En effet, celle-ci n'est pas l'histoire du développement progressif d'une morale illustrée, mais celle d'un effort de réconciliation des impulsions de la morale universaliste avec ses propres conséquences, parfois agaçantes.

discours projectif et égotiste. Projectif en ce sens qu'il invente des traditions, et égotiste car il embellit le passé glorieux et offre à la consommation publique des scènes qui, auparavant, n'avaient pas été prises en compte.

Le nationaliste dégénère donc dans un être qui n'éprouve pas de considération envers l'autre. Ce n'est pas qu'il le veuille ainsi, mais son idéologie intolérante l'empêche par principe de connaître l'autre, d'avoir des scrupules ou de la miséricorde envers celui qui n'appartient pas à son territoire. En effet, cette idéologie se renferme sur elle-même, dans une défense de ses intérêts, et s'érige en modèle absolu à suivre et en représentant de "l'autre" qui apparaît et disparaît dans le plus intime et dans le plus éloigné. Cet aspect narcissique et intolérant de l'inhumanité nationaliste, selon Ignatieff (1999), explique l'absence de réponse aux arguments de la raison.

Pour Ignatieff (1999), l'inhumanité nationaliste ne provient pas de la sensation qui résulte de l'identification des différences radicales, mais d'une peur qui agrandit la différence mineure ethnique comme s'il s'agissait d'une distinction entre deux espèces : l'une qui est humaine et l'autre qui ne l'est pas. En deuxième lieu, l'inhumanité découle de la culpabilité car, lorsque les hommes d'un endroit déterminé ont partagé leur vie avec des personnes qui commencent soudain à avoir un pouvoir sur eux et à leur faire peur, le poids des bons souvenirs est si insupportable que celui-ci projette sur eux la culpabilité de la destruction d'une vie commune.

Il convient également de souligner que, pour Ignatieff (1999), dans la vision de l'inhumanité nationaliste, il est indispensable d'avoir un groupe à part contre qui manifester l'agressivité (voir le cas de l'antisémitisme), étant donné que, sans ce

groupe, les nationalistes ne pourraient pas dresser des barrières (biologiques, intellectuelles, morales) entre plusieurs races, entre plusieurs cultures.

L'absurdité de l'inhumanité est donc la négation des résultats des recherches qui démontrent l'inexistence de variations significatives dans la distribution de l'intelligence et de la capacité cognitive ou morale des groupes ethniques ou de genre. Par conséquent, la "dénonciation" d'Ignatieff (1999) s'adresse aux nationalistes qui établissent les différences d'un groupe tout en ignorant celles des individus. Pour lui, l'acte radical qui les fonde est incompréhensible et extrêmement absurde : la négation absolue des différences individuelles et la volonté perverse de les subordonner à l'identité de groupe. Car, si les nationalistes ne s'intéressent pas aux membres des groupes méprisés, leur seul souci est de s'opposer aveuglément à "eux" comme un tout réductible au néant et de cette manière, les moments concrets d'identification deviennent inexistantes.

Ignatieff (1999) définit donc l'inhumanité comme une maladie qui fait que les groupes se trouvent à tel point renfermés dans leur cercle (« victimisme » égotique) ou tellement bornés à leurs mythes ou rituels de violence, qu'ils se caractérisent par leur isolement narcissique et se montrent incapables d'apprendre tout ce qui vient de l'extérieur... La conscience nationaliste et la conscience ethnique nationale partagent la conviction qu'écouter les inconnus ne sert à rien, parce qu'ils ne les comprennent pas. Ainsi, ils refusent toute possibilité d'empathie et par conséquent, toute possibilité de comprendre d'autres identités.

On peut donc observer comment ces références à l'inhumanité se caractérisent par leur désir d'expliquer pourquoi l'homme moderne n'a pas pu répondre aux exhortations

à la reconnaissance de l'humanité de l'autre formulées à-peu-près depuis la fin du bas Moyen-âge. Un point commun entre les auteurs mentionnés serait qu'ils dénoncent la manière idéalisée dont le postulat de la reconnaissance de la condition d'humanité de l'autre a été formulé dans la modernité européenne. Car, autrement, la culture occidentale aurait évité les processus d'exclusion-inclusion qui ont fini par donner vie au postulat de la reconnaissance pleine de la condition d'humanité de l'autre. Ainsi, on peut clairement identifier dans ces ouvrages sur l'inhumanité une présence récurrente des postulats de la psychanalyse, de la psychosociologie, en tant que références fondamentales qui permettent de penser les limites et les possibilités de la condition humaine pour appliquer et respecter les principes moraux tout comme les normes qui contournent la voie tracée dans la modernité occidentale.

Sans ces disciplines, il est presque impossible de penser la manière dont l'individu assume son existence et son intégration à la culture. Même le principe existentiel proposé par Lévinas ne réussit pas à échapper à la référence obligée à la psyché de l'homme, ce qui l'amène à affirmer que l'homme ne reconnaît pas son congénère par l'irruption de son dispositif agressif, qui l'empêche d'accéder à cette reconnaissance que l'autre exige de lui. Dans cet état de choses, il est clair que l'étude de la violence des derniers siècles a amené les chercheurs à repenser les dimensions de la condition humaine pour expliquer pourquoi les droits de l'autre ont été constamment bafoués rationnellement dans notre époque.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'inhumanité en tant que dimension de l'inhumain permet d'expliquer et de comprendre, encore une fois, le paradoxe d'inclusion-exclusion qui guide les processus de colonisation depuis la nuit des temps.

Nous comptons démontrer, à travers ce travail de terrain le sentiment d'inhumanité à travers un groupe de travailleurs de Cali. Cependant il faut noter que les réponses obtenues par les travailleurs ne peuvent être généralisées, car les actes inhumains de violence dépendent du système symbolique dans lequel les organisations fonctionnent.

### 3.4 Referentes fundamentales para pensar la violencia y el sufrimiento en el trabajo

#### 3.4.1 Quelques considérations sur“La présence de l'inhumain dans la culture et dans les organisations”d'après Fernando Cruz Kronfly

A travers cet article, l'auteur présente une réflexion profonde concernant la portée et le sens exact de “l'humanisme organisationnel et administratif”<sup>84</sup>. Pour l'auteur, les approches humanistes radicaux ne sauraient pas assurer l'évolution vers un nouveau modèle de patronat, en tant que résultat d'une campagne de sensibilisation éthique adressée au patronat, sensé être capable “d'écouter et d'obéir à la raison”.

L'expérience permet de constater que même la démonstration la plus rationnelle, qu'elle se fonde sur l'hypothétique augmentation du niveau de productivité résultant de traitement humanitaire envers le subordonné, ne suffirait pas à favoriser la naissance d'un nouveau patronat humaniste, pour s'installer de manière massive et définitive dans la culture et inaugurer une ère nouvelle sans possibilité de retour aux temps inhumains de jadis. L'auteur considère que, malheureusement, les faits sembleraient démontrer le contraire.

---

<sup>84</sup> Voir la formulation du problème de recherche dans le présent mémoire.



Fernando Cruz fait une critique du "corpus" théorique et organisationnel d'orientation humaniste d'origine académique qui propose un traitement plus humain à l'égard des employés de l'organisation, parce qu'il légitimerait la différence "essentielle" du subordonné au sein de l'organisation, qui continue d'être représenté "d'en haut", comme une espèce "d'autre" dans le réseau organisationnel. Le subordonné est représenté comme un "autre non indispensable" qui, étant humain aussi, n'est pas pour autant entièrement considéré comme tel ; en tout cas, pas au point de lui permettre l'intégration totale à l'organisation. Le traitement "humain" que propose ce corpus s'opère donc d'une manière descendante et observe la hiérarchie et les lignes d'autorité existant à l'intérieur de l'organisation.

Ainsi, nous pouvons affirmer que cet appel est stratégique, en ce qu'il cherche à "améliorer" les rapports d'autorité, de gestion humaine ou de gouvernement au sein de l'entreprise, ce qui la transforme en un outil de la technologie administrative influencée par l'humanisme. L'auteur considère que ces approches finissent par être une stratégie pour le patronat (pour augmenter la productivité, par exemple) et ne sont pas le résultat du respect absolu de la condition d'humanité du salarié. Qu'est-ce que ces approches supposent? Que le principe juridique et politique de l'égalité de tous les hommes est observé dans l'organisation. Ainsi, l'invitation à un traitement "plus humain" à l'égard du subordonné ne serait qu'une question de simple degré.

#### 3.4.1.1 Les humanismes administratifs et l'apparition de l'inhumanité

D'après Cruz (2003) peut observer comment les pratiques administratives du XXe siècle et du début du XXIe siècle appliquées en Amérique Latine, et particulièrement en Colombie, semblent rabaisser la condition des subordonnés d'aujourd'hui à celle

d'avant la « période du bonheur ». De nos jours les salariés ne se battent plus contre l'aliénation, mais pour la défense de leur dignité, pour ne pas être considérés comme non indispensables, expulsés du circuit de production et de consommation. Cela équivaut à dire que le paradigme humaniste organisationnel ne se manifeste pas dans les logiques réelles qui gouvernent le monde contemporain des affaires.

Cruz (2003) considère que l'humanisme chrétien qui accorde à "l'autre" la condition d'humanité n'est pas pour autant efficace dans le travail, où les supposés frères sont réduits à des instruments de production jusqu'à l'essoufflement<sup>85</sup>. Il considère par ailleurs que la fraternité laïque des êtres humains, fondé sur une espèce de contrat social rationnel, où les hommes signent en condition d'égalité, avec des droits et des devoirs communs à tous, n'est pas non plus possible dans le monde contemporain du travail.

On peut donc affirmer que, même si le monde moderne a déclaré que le salarié est un être qui possède des droits, et non pas un instrument dans le processus de production, il n'est pas parvenu à effacer la vision de celui-ci en tant qu'instrument ; vision encore présente dans la logique de l'entreprise et dans les pratiques de gestion.

A partir de ces affirmations, Cruz (2003) pose la question suivante: "De quel type de fraternité laïque parlons nous, fondée sur cet apparent contrat social construit sur l'égalité des droits, si telle égalité varie en fonction des exigences, par le biais des diminutions du salaire et de l'augmentation forcée de la durée et de l'intensité de la journée de travail, et cela non seulement pour les ouvriers mais aussi pour les cadres

---

<sup>85</sup> Véase: "Del Humanismo Administrativo a la Conciencia de las Anomalías: El Papel de las ciencias humanas" Ponencia presentada al Seminario Internacional "Nuevo Pensamiento Administrativo" Cali: Colombia, 8 y 9 de junio del 2004 , p.2.

moyens, sous le prétexte de les nommer tous personnel de direction, gestion et confiance?

Il n'y a pas de raison de continuer à penser que l'humanisme chrétien ou l'humanisme laïque libéral puissent apporter une prise de conscience au patronat contemporain, ni aux institutions qui contrôlent les politiques économiques actuelles, même si à une époque, le contexte international de la Guerre froide et le rôle du prolétariat ont réussi à faire en sorte que le capitalisme mette en marche des politiques de bien-être et d'intégration importantes pour les secteurs majoritaires de la population.

Cependant, depuis la moitié du XX siècle, la résistance internationale aux nouvelles formes d'esclavage dans le travail ne sont que des discours rhétoriques, qui n'aboutissent pas à la transformation des zones marginalisées existant de nos jours, notamment dans les pays périphériques, centres de production mondial où se concentrent des masses de salariés exploités et dépouillés de leur condition humaine. Cette situation a atteint un tel niveau, que l'on pourrait affirmer que ces salariés, au lieu de se manifester contre l'exploitation, demandent à être exploités.

Cruz (2003) affirme qu'en Colombie, le chantage du caractère "non indispensable" des salariés et les humiliations qui en découlent constituent les instruments de soumission les plus raffinés et les plus cruels que l'histoire n'ait jamais connus, car ils sont implicites et n'ont même pas besoin d'être formulés. Aujourd'hui, tous les salariés savent qu'ils sont remplaçables dans le monde du travail. L'auteur considère également que le fléau du monde moderne n'est plus la pauvreté, comme auparavant, mais la marginalisation et l'exclusion qui réduisent les exclus à des objets encombrants. C'est là

une condition psychique idéale pour les faire culpabiliser sur leur inutilité et leur faire endosser la responsabilité de leur propre misère.

Il nous faut accepter, propose l'auteur, que sous le nommé modèle néolibéral, certains pensent que l'expression "justice sociale", aussi chère à l'humanisme moderne propre à certains moments du capitalisme, est devenu pour eux une locution historiquement obsolète.

#### 3.4.1.2 La rationalité productive instrumentale et la négation partielle de la condition d'humanité du salarié

Nous pouvons certes affirmer que la rationalité productive et instrumentale fait loi dans monde moderne, rationalité qui considère les êtres humains comme des moyens pour atteindre une fin, et où le respect de leurs droits n'est qu'une stratégie. C'est pourquoi Cruz (2003) déclare que l'humanité accordée au subordonné dans les organisations, loin d'être pleine et absolue, se trouve amoindrie, mesurée, réduite à la proportion estimée nécessaire (tolérable?) en termes administratifs pour assurer le sentiment d'engagement envers l'organisation, la motivation, le sentiment d'appartenance et la responsabilité.

#### 3.4.1.3 Les limites de la reconnaissance de "l'autre" dans le monde de l'entreprise

La reconnaissance de "l'autre" en tant qu'être humain n'a pas été facile à travers l'histoire culturelle des peuples, même pas en Occident, qui avait pourtant construit les bases philosophiques, juridiques et politiques des idéaux de la modernité.

Fondée sur les contributions des Sciences Humaines, Cruz (2003) présente l'hypothèse suivante: "L'organisation des entreprises, toute horizontale que soit sa structure hiérarchique, ne réussit pas à effacer, par un simple acte de sa volonté stratégique, la fragmentation en "nous" et "eux" et ses conséquences sur l'ensemble. Le subordonné occupe inévitablement, du fait de sa condition, la place de "l'autre", différent mais nécessaire, regardé avec méfiance, à cause du "danger" apparent qui découle de sa différence et probablement, ne serait que de manière symbolique, de sa condition de subordonné. En quoi consiste ce danger? Vraisemblablement à la menace que représente toujours "l'autre" pour l'identité narcissique de ses supérieurs.

#### 3.4.1.4 Horizon théorique

Nous abordons ici la notion d'inhumanité<sup>86</sup>, pour analyser le rapport conflictuel entre subordonnant et subordonné, qui représente une contrainte à la reconnaissance pleine de l'humanité du salarié.

Qu'est-ce que l'inhumain? La négation absolue ou partielle de la condition d'humanité subie par "l'autre".

Dans ce cas-ci, "l'autre" est le subordonné qui se trouve stigmatisé pour le simple fait d'être différent. Stigmatisé, le subordonné inspire chez le subordonnant une résistance qui permet à ce dernier de nier entièrement ou partiellement l'humanité du premier.

Pour Cruz (2003), la négation de l'humanité de l'autre n'obéit pas forcément à une manifestation de mauvaise foi. Elle semblerait être davantage la conséquence de la

---

<sup>86</sup>Le premier théoricien à poser les jalons pour la compréhension de l'inhumanité comme dimension de l'homme a été Freud, puis Lacan, et par la suite, Finkielkraut et Ignatieff, entre autres; raison pour laquelle nous en avons fait référence dans le chapitre premier.

survivance inconsciente du “soupçon” provenant de “l’autre”, soupçon qui participe d’une logique contradictoire inhérente à toute relation humaine où la présence de “l’autre” représente une menace pour l’identité.

Le fait que “l’autre” possède l’apparence physique d’un humain quelconque, avec son nez, ses oreilles, etc., ne constitue pas une preuve satisfaisante de l’humanité de l’autre, notamment dans les rapports de subordination caractérisés par le sentiment de malaise face aux ordres à respecter, par la différence des intérêts en jeu et par la distance parfois incommensurable qui sépare le “nous” du “eux”. Ce qui s’impose dans les rapports de subordination n’est pas la reconnaissance pleine de la condition d’humanité du subordonné, mais l’identification de la différence susceptible de mettre en danger l’identité narcissique du subordonnant.

#### 3.4.1.5 Caractéristiques de celui qui effectue l’acte inhumain

Celui qui effectue l’acte inhumain, “l’agresseur”, ne reconnaît pas dans “l’agressé” un être humain égal à lui. Curieusement, il n’est pas en état d’écouter les “suppliques” de sa victime, des suppliques qui au lieu de le convaincre l’agacent et alimentent sa colère, voire sa cruauté et son raffinement<sup>87</sup>.

Ainsi, dans les rapports de subordination propres aux entreprises, le subordonné, dont l’humanité est reconnue et prônée par tous dans l’organisation moderne, se voit pourtant nié dans la vie réelle, appauvri et traité comme un “autre” différent.

---

<sup>87</sup> Selon Fernando Cruz, cette négation absolue de l’humanité opérée d’avance sur la victime sacrifiée et humiliée, a été à l’objet de nombreuses études, qui lui ont été utiles pour la construction de ses théories.

#### 3.4.1.6 Mécanisme psychique et culturel de l'inhumanité

L'origine psychique, anthropologique et culturelle des actes d'inhumanité dans le travail est la dichotomie "nous" et "eux". L'anthropologie, la psychologie et la psychanalyse ont démontré qu'il n'est pas de "nous" sans la configuration d'un "eux" par rapport auquel nous nous différencions. Dans la tension de la différenciation, l'association du "nous" aux "amis" et du "eux" aux "ennemis" s'avère d'une extraordinaire facilité.

L'inhumanité au sein de l'entreprise est le résultat de la volonté de préserver les différences entre un "nous" agglutiné autour des intérêts du capital, avec sa mission correspondante et ses objectifs, et un "eux" qui doit se subordonner au premier.

Face à cette résistance inconsciente, affirme Cruz (2003), l'humanisme administratif s'effondre, s'annule, échoue, et devient un simple discours rhétorique.

#### 3.4.1.7 Exceptions au postulat

Pour le cas particulier des patrons et PDG qui prônent et pratiquent des convictions humanistes authentiques, le respect de la condition d'humanité des subordonnés semble provenir, selon Cruz (2003), d'un dispositif de leurs sentiments, formé pendant l'enfance, selon lequel le subordonné n'est pas un "autre", un inconnu, mais quelqu'un qui fait partie du "nous", dont ils font partie eux-mêmes. Ce type de sentiments authentiques d'origine rationnelle semble l'emporter sur les arguments et les démonstrations rationnelles soutenant un humanisme comme "consigne" administrative pour l'organisation.

### 3.4.1.8 La limite des bonnes intentions humanistes

Par conséquent, l'élimination des éléments en jeu dans la dynamique humaine du "nous" et du "eux" s'avère nécessaire pour aboutir à la disparition de l'inhumanité dans les entreprises, ce qui pourrait arriver, mais cela de manière absolument exceptionnelle et ponctuelle et obéissant à des raisons tout aussi exceptionnelles et ponctuelles.

La dynamique psychique, sociale et culturelle du "nous" et du "eux" a existé et continuera d'exister dans le monde du travail, malgré la proclamation par les valeurs œcuméniques de l'humanité universelle. Cela dit, l'inhumanité à laquelle s'expose le subordonné sera toujours une constante. Le problème est donc dans la manière dont "l'autre" est présenté et dans le fait que les hommes cherchent des moyens pour le nier, bénéficiant de la faiblesse de l'Etat (et des institutions internationales qui veillent sur les principes universels) et de la dynamique économique qui voit dans le salarié un moyen et non pas une fin de la production. Comment le supérieur conçoit donc l'inférieur? Comme une humanité pleine ou comme un "moucheron", un "pou", une "bestiole", une "dépense" ou simplement comme une humanité appauvrie, une "semi humanité"?

Si l'inhumanité est une dimension humaine impossible à effacer de la condition humaine, ce que Cruz (2003) propose, c'est un programme constant contre l'inhumain dans la culture, loin du mythe idéaliste de la possibilité de créer un homme nouveau et d'une société de relations parfaitement symétriques.

### 3.4.1.9 L'origine de la négation partielle du salarié

Cruz (2003) propose de manière hypothétique, trois sources à la négation partielle de l'humanité : la première, les privilèges acquis ou à acquérir par le subordonné au sein de



l'entreprise; la deuxième, l'opposition du subordonné face aux privilèges des dirigeants; et la troisième, la mise en question de ces privilèges.

Ces attitudes situent d'emblée celui qui les observe dans la catégorie des traîtres, dangereux et rancuniers, c'est à dire, les différents, dont la menace, devenue réelle, doit être éliminé de l'entreprise.

L'inhumanité dans le travail naît du désir de préserver la différence, qui est menacée par les conquêtes du subordonné. Le pouvoir et l'autorité d'une part, et l'identité du dirigeant de l'autre, forment un véritable lien double, tant les premiers sont le fondement du second, fondement par lequel il s'identifie face à lui-même et ses subordonnés. Un peu comme celui qui se regarde dans un miroir capable de réfléchir l'image désirée. En même temps, la construction de cette identité raffermi l'autorité et le pouvoir.

Il faut souligner que, par ailleurs, le pouvoir a pour mission, au sein de l'organisation, de soutenir le privilège, ou si l'on veut, la différence qui ressort directement du privilège lié à l'importance des intérêts en jeu, mais il a aussi pour mission de garantir la conservation et l'efficacité de ces privilèges. La question du privilège et des intérêts en jeu, de sa conservation et son efficacité, s'avère d'une énorme importance dans l'organisation et dans le cadre du travail. Le pouvoir est le "vecteur" qui non seulement "augmente"; mais aussi assure la préservation de ces privilèges, tout comme la différence qualitative des intérêts en jeu.

Pour préserver intacts le privilège et les intérêts, ainsi que le pouvoir et l'autorité dans l'organisation, il semblerait indispensable d'alimenter constamment la différence

de l'autre, le subordonné, qui joue le rôle d'un miroir où le patron se regarde et se confirme en tant que tel, car si le patron n'a pas de subordonnés, qui est-il ?

Ainsi, sans ce miroir qu'est l'autre, l'identité est impossible. Autrement dit, il serait trop risqué pour le patron d'effacer complètement la différence qui le sépare du subordonné, puisque de cette manière, le miroir disparaîtrait aussi avec l'identité du patron (aliénante dans le sens contraire de Lacan). En outre, qu'en serait-il des privilèges et des intérêts?

Les privilèges et les intérêts mentionnés se caractérisent par des ressources et des détails additionnels, qui, pour Cruz (2003), s'avèrent d'une importance considérable, en vertu de leur pouvoir symbolique (le dessin de bureau ornés de miroirs où le patron s'observe avec fascination, la prohibition de tutoyer les supérieurs, l'existence de certains territoires : bureaux, salons, où le subordonné ne peut pas pénétrer sans s'annoncer avant, la rigidité des horaires de travail, l'emploi du téléphone, etc.).

Finalement, le pouvoir et l'autorité sont des instruments de préservation de la frontière entre "nous" et "eux" au sein de l'entreprise, ce qui rend d'emblée impossible la moindre avancée réelle de l'humanisme dans l'organisation

### 3.4.2 Quelques considérations sur ce qu'il y a d'inhumain et d'humanisable dans les rapports de subordination d'après Rafael Carvajal

Carvajal (2003) propose un article suggestif dans lequel il cherche à montrer pourquoi, à son sens, l'humanisation dans les rapports de subordination, telle qu'elle existe dans les organisations modernes, ne devient possible que si et uniquement si les subordonnés prennent la décision de lutter pour la reconnaissance de leur dignité. Dans ce dessein, l'auteur étudie les rapports de subordination suivant une grille d'analyse

interdisciplinaire (qui combine la philosophie, l'histoire et la sociologie), grâce à laquelle il fait apparaître que l'entreprise est un champ où l'on combat pour des idées et où l'on retrouve la projection des grands changements survenus dans les sentiments de reconnaissance des travailleurs.

Pour Carvajal (2003), il est crucial de s'interroger sur ce que le subordonné peut faire par et pour soi-même, au lieu d'attendre que la direction remplisse son devoir de le traiter comme un être humain à part entière. D'après Carvajal (2003), les supérieurs n'humaniseront pas l'entreprise tant que leurs subordonnés ne défendront ni ne projeteront leur estime de soi. Pour rendre compte de ses hypothèses, l'auteur s'appuie sur la perspective humaniste forgée par Hegel quand il a mis en évidence que l'ascendant moral d'un subordonné n'est reconnu que quand il s'engage dans une lutte infatigable, dès le départ, pour sa reconnaissance.

À la lumière, notamment, des analyses de Fukuyama (1992), Sennett (1982) et Élias (1993), Carvajal (2003) s'attache à établir l'hypothèse de travail suivante : « Le supérieur est mal disposé à offrir un traitement humain à part entière au subordonné ; ce fait se trouve culturellement corroboré par la vision singulière que porte l'Occident sur la dignité humaine » (p. 109).

Suivant les leçons de Hegel, l'auteur avance que la reconnaissance de la dignité humaine ne saurait être regardée comme un attribut, mais comme une conquête de l'individu qui lutte pour être reconnu et qui a été considéré au préalable comme inférieur. L'importance de la reconnaissance s'affirme, non seulement depuis le premier affrontement, mais aussi à tout instant dès que l'individu indigné (le serf) lutte et acquiert une reconnaissance qui découle d'une haute estime de soi, de même qu'il

obtient une approbation respectueuse et même craintive de la part du vaincu (le seigneur).

Il est clair, d'après Carvajal (2003), que la reconnaissance du subordonné dans les organisations n'est ni ne sera une question dépendant exclusivement de l'initiative du supérieur, contrairement à l'avis qui prédomine dans la littérature administrative. Un point central dans cet article est qu'il est possible de montrer qu'en Occident l'existence d'une classe servile honteuse de sa condition n'est ni n'a été une donnée historique secondaire. On remarque l'insistance de l'auteur pour mettre en relief que les institutions économiques de l'Occident moderne, notamment le marché du travail, ont produit les contextes et les principes qui ont fait que les subordonnées se regardent comme de sujets pourvus d'une dignité morale faible ou fausse. Bien évidemment, suivant Carvajal (2003), il n'y a pas d'arguments pour établir si dans les sociétés aristocratiques et/ou traditionnelles la dépendance éveillait un sentiment de honte, puisqu'on ne saurait souffrir d'un sentiment d'infériorité lorsque les hommes croient que les hiérarchies terrestres résultent d'une prédestination divine.

D'autres facteurs, explicables à la lumière de la sociologie de la honte aux Temps modernes, viennent fondamentalement corroborer l'idée d'une causalité entre l'institution du marché et l'expérience de la honte éprouvée par l'individu en position de subordonné (Carvajal, 2003). Dans ce sens, Carvajal (2003) souligne que ce qu'il y a d'inhumain dans les organisations ne résulte pas uniquement d'une envie irrépressible et narcissique de l'autorité, comme le croient les tenants d'un mode de direction ou de supervision de « type humaniste » (p. 122). Donc, il ne s'agit pas seulement d'humaniser le supérieur, il faut aussi faire monter en puissance le subordonné qui, en principe, est la victime de cette infériorité morale dont lui-même juge être le porteur

(Carvajal, 2003). Le subordonné doit être en mesure de s'engager dans des initiatives lui permettant de prendre en main son propre salut. Lutter pour retrouver la condition d'être humain est une tâche qui de toute évidence concerne les subordonnés.

Pour bien saisir la portée de cette position, il faut reconnaître que l'envie irrépressible et narcissique qui conduit le supérieur à exercer son autorité, s'est trouvée renforcée du moment que les subordonnés se sont cru moins dignes que leurs chefs (Carvajal, 2003, p. 124). La modernité économique, selon cet auteur, a été renforcée par l'idée d'après laquelle les supérieurs (le personnel de gestion) jouissaient depuis toujours d'une puissance supérieure à celle de leur subordonné. L'auteur souligne qu'il existe dans l'entreprise des différences entre les fonctions remplies par les travailleurs et celles accomplies par les gérants, mais ce n'est pas pour autant que les premiers doivent accepter que leurs supérieurs les traitent comme des êtres ayant une dignité morale moindre. De cette sorte, pour Carvajal (2003), dans un processus d'humanisation « par le bas », suivant l'expression hégélienne, les subordonnés doivent se déprendre de la puissante influence de l'humanisme hobbesien qui a promu, avant Hegel, la thèse selon laquelle la passion humaine la plus forte est la peur de la mort violente. « Hobbes ne voit rien de moralement digne dans l'orgueil et la vanité, car il constate dans cette volonté de combattre pour des 'motifs insignifiants' une des sources de la violence et de la souffrance qui caractérise son 'état de nature' » (Carvajal, 2003, p. 127).

Il s'ensuit que selon Hobbes, d'après Carvajal (2003), la recherche de la paix, indispensable pour surmonter 'l'état de nature', implique que les subordonnés acceptent un ordre d'obéissance en échange d'accéder à un style de vie qui croit en et qui est porté vers le progrès matériel, le confort et le bien-être (Carvajal, 2003, p. 128). Une vie paisible et soumise aux commandements du supérieur acquiert de la consistance si on

adhère aux plaisirs sensuels promus par le capitalisme moderne. De sorte que, « les plaisirs qui poussent les hommes vers la paix sont la peur de la mort, le désir des biens nécessaires pour jouir d'une vie confortable et l'espoir de les acquérir en travaillant » (Hobbes, cité par Carvajal, 2003, p. 128).

Dans l'ordre moral hobbesien, tel que Carvajal (2003) le dessine, surgit le type de sujet connu, depuis les économistes néo-classiques, sous le nom de *homo æconomicus*. C'est ainsi que dans le cadre hobbesien, entrent en jeu divers dispositifs socioculturels qui découragent la lutte du subordonné et qui encouragent, à ses dépens, l'esprit d'accumulation des richesses sous prétexte que, peu à peu, celles-ci conduisent à la tranquillité et au respect humain (Carvajal, 2003). Cette adhésion au confort et au bien-être matériel revient, pour l'auteur, à participer au métarécit sur le progrès économique moderne qui impose un certain style de vie où le subordonné se résigne à céder un pouvoir qui vaut davantage que les richesses acquises.

Carvajal (2003) appuie ses réticences à l'égard du monde hobbesien sur les analyses que propose Hirschman d'auteurs tels que Montesquieu, Hume, Tocqueville et Smith, qui encensent le capitalisme, que ce soit pour sa capacité à produire des biens et du bien-être, ou pour son aptitude, entre autres, à favoriser le commerce international. D'après Carvajal (2003), Smith compte sur la capacité du commerce, agissant dans un contexte de libre concurrence, pour contenir les passions malfaisantes et pour motiver des actions dans un sens opposé (modération, travail, sagesse, tranquillité, ordre, régularité, recherche des richesses, pouvoir, vanité, confort, plaisir, etc.). « Pour passer de là au moment où les individus fondent leur fierté sur les biens qu'ils détiennent plutôt que sur ce qu'ils valent moralement, ce fut juste une question d'un bref délai » (Carvajal, 2003, p. 133).

Ainsi, le prix à payer par la société qui se règle sur l'humanisme hobbesien, basé sur l'exaltation du mode de vie bourgeois, aux antipodes du monde hégélien basé sur la lutte pour la reconnaissance, se révèle moralement très élevé, d'après Carvajal (2003). Le désir du subordonné pour accéder à une vie tranquille et paisible dégénère et décourage les vertus morales qui donnent consistance à l'estime de soi des hommes. Pour Carvajal (2003), il faut se méfier du progrès matériel exalté par des auteurs tels que Montesquieu, Smith et Tocqueville, car on peut relever dans leurs propos des ambiguïtés qui, d'une façon ou d'une autre, minent la thèse selon laquelle il y a une bonté dans les activités productives promues par le capitalisme. Par exemple, pour ce qui est de Smith, « il est clair que l'irruption du capitalisme a mis en marche un faux échange moral, la disposition à affirmer la dignité morale qui se loge derrière le prestige et l'autorité cède devant la recherche active d'objets de luxe, de commodités et des bagatelles du bourgeois » (Carvajal, 2003, p. 135). En bref, comme le remarque Carvajal (2003), ceci contribue au déclin de la dignité morale sous la poussée des commodités convoitées.

Il convient de citer ici les termes mêmes de Carvajal (2003) :

La marche de l'Occident vers le capitalisme n'est pas devenue effective sans porter atteinte, de manière consciente, aux convictions qui attribuaient jadis le plus haut mérite personnel à ceux qui étaient disposés à défendre la dignité de l'existence humaine. Comme nous l'avons vu, elles ont cédé leur place au confort bourgeois. 'Pauvres créatures !' s'écriait Nietzsche déçu. Il n'avait pas tort, ce 'dernier homme' de nos jours, tellement obsédé par l'admiration qu'il tire de son luxe, de ses bagatelles et de son confort, renonce à cette forme inestimable d'appréciation qui découle de l'admiration suscitée par la culture simple et zélée de l'intégrité morale. (p. 137)

À la lumière de ce qui précède, on peut comprendre pourquoi Carjaval (2003) considère que le projet capitaliste, tout au long de son expansion, a consolidé un humanisme de type hobbesien, qui fascina tant de penseurs classiques de l'administration. Par exemple, dans les *Principes de l'administration scientifique* de Taylor, les thèses relatives :

Aux bons salaires en contrepartie de l'entière disposition de l'ouvrier à obéir aux ordres de la *direction scientifique*, fonctionnent comme la pièce maîtresse du compromis que le capital peut établir avec cet humanisme hobbesien basé sur la conviction que le bien-être matériel est l'aspiration humaine par excellence (Carjaval, 2003, p. 138).

Pour Carvajal (2003), les subordonnés ne doivent pas tomber dans ce qu'il nomme un faux échange moral, propre à la pensée administrative classique : ce mécanisme (barbare ou subtil) consiste à endurer des conditions de travail asservissantes en échange d'un bon salaire. L'auteur considère avec Mayo, Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland, que l'on assiste au développement dans la pensée administrative d'une charge contre les positions humanistes de Taylor qui prétendent nier les diverses luttes qui se déroulent au travail et dans le monde des organisations (Carjaval, 2003).

#### 3.4.2.1 Critiques adressées au taylorisme

Mais, d'après Carjaval (2003), l'inconvénient avec les critiques adressées au taylorisme par la pensée administrative, c'est le peu d'importance qu'elles ont accordé aux thèses issues de la sociologie de la honte : « substitution du châtement physique et plus généralement des mauvais traitements par le recours à la honte comme moyen pour discipliner la conduite du subordonné » (Carvajal, 2003, p. 142). C'est pourquoi Carvajal (2003) formule une question fondamentale pour repenser le processus d'humanisation au sein des organisations, quand il demande : qu'est-ce qui permet de transformer la honte en instrument de domination ? Selon Carvajal (2003), les thèses



d'Élias (1993) sont décisives pour comprendre que la honte soit associée « au fait d'être sans défense face à la supériorité des autres » (Carvajal, 2003, p.144).

La honte surgit, entre autres raisons, parce que l'on éprouve un sentiment d'infériorité morale que renforcent les conditions du marché du travail. Mais,

dans les rapports modernes de subordination, elle compte avec un autre appui solide, car elle y trouve cet 'Autre' qui du fait de la supériorité dont l'investit son pouvoir et son autorité, fonctionne pour le subordonné comme un indicateur de l'estime, de la considération et du respect qu'il doit gagner pour jouir de sa dignité personnelle. (Carvajal, 2003, p. 144)

De ce point de vue, on comprend que le recours à la confrontation par le subordonné soit de plus en plus méprisé, non à cause des mauvais traitements ni des contraintes physiques, utilisées en tant que moyens disciplinaires, mais à cause d'actions et de pratiques qui méconnaissent le travailleur et qui le vexent avec beaucoup de subtilité, comme le souligne Carvajal (2003) en suivant les thèses de Sennett. Ne prendre au sérieux ni la parole ni les attentes du subordonné ni non plus les accords conclus avec lui, abuser de la suroffre du marché de l'emploi, tels sont les moyens de domination qui font honte et qui disciplinent le travailleur de notre temps. Suivant la pensée de Carvajal (2003), on peut avancer que maltraiter ouvertement les subordonnés est une attitude condamnée depuis les toutes premières critiques adressées à Taylor.

Carvajal (2003) termine son exposé en soulignant que les études dans la gestion des ressources humaines ont omis que, dans les entreprises contemporaines, la honte a servi de point de départ au développement d'un nouvel instrument de domination qui mine et sape l'estime de soi du subordonné. Cependant, cela ne doit pas empêcher que la recherche serve à la promotion de moyens alternatifs pour aider les subordonnés à

élaborer des défenses face au narcissisme de l'autorité qui cherche à lui faire honte et à rendre impossible le recours à la révolte destinée à faire valoir les droits du subordonné.

En abondant dans la perspective de Hegel et en systématisant les propositions de Carvajal (2003), on peut dire, suivant ses recommandations, que les gérants humanistes doivent s'engager pour permettre que le subordonné éprouve sa dignité à travers un processus de revendication, respectueux de l'autorité, quoique libre de crainte à son égard. À ce propos, il convient de revenir au texte de l'auteur : « si faire obstacle aux actes autoritaires est tellement important pour la dignité morale du subordonné, alors l'établissement de moyens orientés vers ce dessein doivent être la tâche pressante qui incombe au dirigeant engagé dans l'humanisation du subordonné » (Carvajal, 2003, p. 153). Voici quelques mesures envisagées par Sennet et reprises par Carvajal (2003): faire de la participation active une institution ; approfondir la gestion par objectifs, le discours centré sur des catégories diverses ainsi que les échanges de rôles ; discuter avec l'auditoire ; combattre toute forme de gestion impersonnelle et bureaucratique.

Dans cette réflexion, il apparaît que Carvajal (2003) s'oppose aux méthodes de gestions introduites en force par le capitalisme flexible qui apporte avec lui la modification des codes du travail qui établissaient les accords et les liens caractéristiques de l'humanisme issu de Hobbes. Diminuer les revenus et la qualité des contrats de travail contribue à bannir le courage et à répandre la peur du chômage, c'est un moyen de détruire la sécurité indispensable à la défense de la dignité humaine (2003, p. 157).

Parler d'humaniser les rapports de subordination à une époque où domine le capitalisme flexible, ce n'est qu'un euphémisme derrière lequel se cachent les

déstructurations et la fragilisation permanente qui érodent les sécurités affectives susceptibles de permettre aux subordonnés de revendiquer leurs droits et leur identité en tant que travailleurs. Carvajal (2003) remarque que le plus inquiétant aujourd'hui, c'est que le capitalisme continue à s'affirmer alors que les travailleurs connaissent une précarité socio-économique très élevée. De cette sorte, le capitalisme flexible a porté les gérants et les entrepreneurs à réduire l'engagement de l'entreprise d'affaires envers l'humanisme de type hobbesien fomenté par Taylor, Ford et autres grands représentants de la gestion de l'entreprise. Mais il a conduit aussi, comme le souligne Carvajal (2003), à une dégradation de l'idéal humaniste de type hégélien.

En somme, tout ce que l'on peut dire, selon Carvajal (2003), c'est que la condition du subordonné ne s'améliore pas. En effet, sans sécurité ni stabilité de l'emploi nous ne pouvons pas prétendre que le travailleur s'adonne à une lutte pour la reconnaissance, ni, encore moins, qu'il accomplisse ce voyage hégélien, si essentiel, pour redéfinir les relations de subordination (p. 158).

Autrement dit, la précarité des conditions de travail auxquelles le capital impatient soumet ses salariés ne permet pas à ces derniers de jouer un rôle principal dans la lutte pour la reconnaissance, la démystification de l'autorité et la culture de l'amour de soi. (Carvajal, 2003, p. 160)

## Troisième partie

# Perspectives pour la conception des pratiques de gestion inhumaines

## 4. Les Actes Inhumains De L'espèce Humaine?

*« La cruauté n'est pas seulement une possibilité dans certaines pathologies (perversions et autres), elle est présente chez tous les êtres humains. D'ailleurs, la cruauté est l'une des caractéristiques propres de l'espèce humaine et elle traverse toute son histoire jusque là où nous la connaissons. » (Berenzin, 2010, 15)*

Après l'apparition des préceptes œcuméniques modernes, nous pouvons tenter de savoir si certains moyens de communication et certains idéaux qui orientent et servent de fondement à la gestion contemporaine contreviennent au respect et à la reconnaissance du travailleur. Lorsque nous établissons la notion « d'inhumain », nous devons comprendre que celle-ci ne s'établit pas en dehors des frontières de l'humain, mais au contraire à partir de l'aboutissement de la création et de l'action proprement humaines qui peuvent d'une façon ou d'une autre inventer et exercer des actes qui bafouent l'humanité de ses congénères. C'est pour cette raison que nous partageons la position d'Henri Atlan (2002) qui a osé se demander si la science était inhumaine. Examinons l'un des grands présupposés de son travail :

Si l'inhumanité consiste à démystifier autant que possible les passions aliénantes et les illusions humaines y compris celles de la science qu'elle-même contribue à entretenir, alors, oui, la science est inhumaine. Mais si l'inhumanité consiste à asservir les corps et les esprits dans la souffrance, l'impuissance et l'ignorance, la science, au contraire est un facteur d'humanité. (p. 9-10)

Il est évident que l'on établit la dichotomie entre humain et inhumain pour mettre l'accent sur le fait que les pratiques violentes et cruelles ne peuvent pas se considérer comme des actions qui dénaturent l'acte créateur de la condition humaine. Ainsi,

assumer le terme d'inhumanité (et son corolaire les pratiques inhumaines) doit être considéré comme une tentative pour transcender les théories qui empêchent malheureusement d'observer les obstacles et les limitations des êtres humains quand il s'agit de respecter les principes humanistes nés au sein de la gestion des organisations. (Cruz, 2003)

En premier lieu, il faut indiquer que la définition du terme « inhumanité » a été élaborée fondamentalement à partir des développements de la biologie, de la psychanalyse, de l'anthropologie et de la philosophie comme des référents conceptuels qui, peu à peu, ont suscité différentes approches permettant d'analyser pourquoi et comment la *condition humaine*<sup>88</sup> transgresse fréquemment les principes de la dignité humaine. Alors, lorsque l'on parle de l'inhumain, c'est avec l'intention de trouver un point de référence à partir duquel il est d'abord possible de distinguer la cruauté humaine des comportements agressifs et violents des autres espèces animales, et ensuite par le biais d'un déplacement analogique, de parvenir à une définition d'un phénomène psychologique et social en accord avec les intérêts de notre recherche. Il est nécessaire de rappeler que Durkheim (1898) a considéré qu'il était possible d'étudier les phénomènes sociaux en utilisant ce déplacement analogique ; il considère que même « si l'analogie n'est pas une méthode de démonstration proprement dite, c'est pourtant un procédé d'illustration et de vérification secondaire qui peut avoir son utilité. Pour Durkheim (2004), l'analogie est une « forme légitime de la comparaison, et la comparaison est l'unique moyen pratique dont nous disposons pour réussir à comprendre les choses intelligibles » (p. 1). Autrement dit, notre perspective prétend comprendre certaines pratiques de gestion, qui lorsqu'on les regarde dans cette optique

---

<sup>88</sup> Dans ce travail, on fait appel au concept de condition humaine parce que celui-ci permet de penser d'une façon plus lucide ce qui concerne les raisons déterminant certains comportements humains.

durkheimienne, peuvent éclairer notre vision des comportements violents et cruels qui se produisent dans le travail.

Il faut donc comprendre que l'on fait référence à l'inhumain depuis une perspective analogique. Cela permet d'analyser la difficulté éprouvée pour étudier la violence et la cruauté avec lesquelles les dirigeants peuvent pratiquer la gestion des entreprises. De son côté, Weber (1997) utilisant une méthode très différente de celle de Durkheim pose la même problématique méthodologique de l'analogie lorsqu'il explique, par exemple que :

L'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité "authentique", il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. Il n'a d'autre signification que d'un *concept limite* [*Grenzbegriff*] purement idéal, auquel on mesure [*messen*] la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare. (Weber, 1997, p.185)

Bauman (2003, 2005) propose également sa métaphore de la Modernité liquide s'inspirant de la physique pour rendre compréhensible la manière dont s'exprime le mode de penser et de vivre contemporain qui, à son avis, a fondé et profané toutes les valeurs modernes qui cherchaient une vie persistante et durable. Il est clair qu'avec cette métaphore, Bauman (2006) cherche à préciser et à critiquer la « civilisation de l'excès, de la surabondance, des déchets et de la mise au rebut » (p. 126).

Dans le cas spécifique des études organisationnelles contemporaines, Morgan (1991) signale que les métaphores permettent de considérer et de comprendre les organisations d'un mode différent de celui des paradigmes conventionnels. Expliquer les phénomènes inhérents aux organisations depuis une perspective métaphorique requiert souvent que l'on se hasarde à créer de nouvelles images permettant de comprendre comment le

contexte et les représentations des dirigeants s'articulent de façon complexe afin d'atteindre les objectifs qui légalisent ou légitiment leur travail. Évidemment, dans le cas de Morgan, il s'avère scientifiquement impossible de penser que l'organisation fonctionne totalement comme une machine, comme un organisme, voire comme une prison psychique. Mais par contre, à partir des métaphores de Morgan, dans le cadre des relations de subordination, nous pouvons comprendre des phénomènes qui jusqu'alors n'étaient pas perçus par la conception orthodoxe de la gestion. C'est dans ce sens que l'on postule dans ce chapitre – on le verra par la suite – une notion d'inhumanité qui s'inscrit à la suite de celle développée par J. F. Chanlat (1992), A. Chanlat (1985), Aktouf (2005, 2006), Enriquez (2004, 2007), Dejours (1988, 2000, 2003, 2007, 2009), Aubert et de Gaulejac (1993), de Gaulejac (2005), Cruz (2003), Carvajal (2003), Montaña (2007). Les travaux des auteurs mentionnés permettent de penser à partir de différentes conceptions que la pratique de gestion demande à être revue pour pouvoir expliquer comment elle a contribué au déploiement de la « guerre entrepreneuriale » qui se manifeste à travers de multiples stratégies qui finissent par humilier et « détruire » l'estime de soi de nombreux travailleurs. Citons à ce propos Stuart Sim (2004) au sujet de Lyotard et de l'inhumain, « ... après nous être occupés des arguments, décidons surtout s'il est plus approprié de craindre, de résister, d'embrasser, d'encourager activement l'inhumain ou simplement de le tolérer, mais une chose est sûre : nous ne pouvons pas l'éviter » (p. 14). (La traduction est de moi)

Il est nécessaire de faire une nouvelle recommandation concernant l'utilisation proprement dite du recours analytique. Nous devons signaler que le fait de considérer et d'analyser certaines pratiques de gestion inhumaines en renvoyant leur apparition et leur opérationnalité à l'inhumanité de l'espèce humaine peut se révéler très imprécis. Si



quelque chose peut caractériser l'être humain d'un point de vue philosophique, c'est justement son caractère moral et son action créatrice ; il n'est ni retors ni faux de penser que la modernité a tracé de multiples perspectives qui ont projeté l'être humain comme un *homo faber*, capable de transformer le monde d'une façon coopérative et fraternelle. C'est justement ce que rappelle la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 : « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. » (<http://www.un.org/fr/documents/udhr/>). Ainsi, l'utilisation de la métaphore de l'inhumanité pour penser les causes et les expressions de violence dans le travail, peut être utile précisément pour montrer la disparition des valeurs modernes dans le monde actuel des entreprises. Lorsque l'on esquivé et élude les faits de violence et de cruauté présents dans certaines organisations actuelles, il est impossible d'observer comment les relations humaines se sont transformées dans l'entreprise. Autrement dit, faire appel au recours analytique implique que l'on utilise la capacité explicative qui lui est propre pour capter comment les différentes reconfigurations des sociétés tracent peu à peu une nouvelle subjectivité observable dans quelques-unes des pratiques de gestion des organisations contemporaines. L'image de l'être humain comme un être chez qui se matérialise l'inhumanité est également une abstraction méthodologique très risquée. Si la conception de l'être humain comme un être « digne » est déjà compromettante, ce qui concerne son inhumanité l'est bien davantage. Afin de mieux l'expliquer, la notion d'inhumanité que l'on présente ici devra être comprise précisément comme un « outil » permettant de développer une micro-analyse de certains faits violents ou cruels exercés dans la gestion d'une entreprise. L'utilisation de la notion d'inhumanité ne présente donc aucun intérêt en termes de ce que l'on appelle la « nomination ontologique », car cette notion s'applique

plus «à des fins d'illustration que de démonstration » (Rafie, 1972, p. 278). Il faut toutefois admettre que l'auteur de ce travail s'identifie avec l'idée qui orientait le travail de Foucault (2004) et qu'il a confessée lorsqu'on lui a demandé de se définir : « Je ne suis pas pour la destruction, mais je suis pour qu'on puisse passer, pour qu'on puisse avancer, pour qu'on puisse faire tomber les murs » (p. 92).

J'insiste sur le point suivant : l'utilisation de l'image de l'inhumain est le résultat de la volonté de développer un travail critique sur la souffrance liée au sentiment de honte et d'humiliation qui a échappé à l'examen de certaines méthodologies formelles et qui, dans de nombreuses occasions, entrave et gêne le libre jeu de la pensée. Dans le cas spécifique de ce projet, l'inhumanité est une notion qui permet de comprendre comment certains travailleurs relatent des sentiments d'humiliation et de honte causés par certaines pratiques de gestion inhumaines (PGI). Il est hors de doute que les pratiques de gestion inhumaines peuvent se concrétiser au moyen de pressions provenant de la rationalité instrumentale qui s'est imposée dans la direction des entreprises, mais il est également certain qu'elles peuvent apparaître au sein d'une nouvelle dimension humaine (subjectivité postmoderne) peu cartographiée et peu conceptualisée (Dufour, 2003). Il peut être risqué de conceptualiser l'inhumain, mais il serait déplorable de ne pas conserver l'espoir de comprendre à travers cette recherche comment et depuis quelles perspectives il est possible de redéfinir ce qui fait de l'être humain un être inachevé, aussi bien à cause de son potentiel créateur que de son incapacité à réaliser ses rêves.

#### 4.1 Référents pour penser la violence et la cruauté

Pourquoi l'être humain peut-il exercer la cruauté « avec légèreté » et sans respecter les présupposés éthico-politiques des sociétés modernes ? Tout en reconnaissant qu'il

est impossible d'accepter que la condition humaine soit destinée à la réalisation d'actes sanguinaires et autodestructeurs contre sa propre espèce, nous présentons dans cette partie, quelques référents qui contrecarrent les explications ayant fondé l'idée que les hommes sont des êtres radicalement mauvais ou radicalement bons. L'hypothèse que nous avançons est que la condition humaine comprend une dimension agressive, violente ou cruelle que la modernité et les valeurs qui lui sont attachées ont défini comme inhumaine. Pour différents motifs, et empruntant différentes voies qui se contruisent individuellement et culturellement, la condition humaine comprend une dimension qui fait que l'homme peut attenter contre ses congénères, contre lui-même et pour autant contre la vie même. À partir des développements de la neuroscience moderne et des sciences sociales, nous comprenons :

Les styles de vie et les modèles de conduite ne sont pas, tant s'en faut, le résultat d'une biologie préétablie. Ce que les humains éprouvent, ce qu'ils font et la manière dont ils vivent ont une influence considérable sur l'activité de leurs gènes et par conséquent sur la biologie de leur corps » (Joachim Bauer, 2013, p. 83). (La traduction est de moi)

Préciser la raison pour laquelle le sujet est capable d'exercer la cruauté s'est révélé un problème ardu et un domaine difficile à délimiter pour la psychanalyse et la philosophie. Nous reconnaissons qu'Anthony Sampson (2004, 2012) et Fernando Cruz (2003, 2004), par exemple, ont réalisé un travail très important pour enrichir la systématisation et la projection de cette thématique, nous emprunterons donc quelques-unes de leurs idées principales comme une espèce de fil conducteur pour la compréhension de la cruauté, qui s'exerce en empêchant l'autre d'exercer sa dignité d'être humain. Comme nous le verrons par la suite, le travail sur les pratiques de gestion inhumaines (PGI) est fortement marqué par les idées des deux professeurs mentionnés.

Ainsi, considérer la honte et l'humiliation comme des conséquences des pratiques de

gestion inhumaines (PGI) implique que l'on doit d'une façon ou d'une autre aborder dans une perspective interdisciplinaire le mode spécifique dont le nouveau-né devient une personne adulte et comment les sociétés qui l'assujettissent se structurent à partir de processus coercitifs qui projettent, selon l'expression de Dufour<sup>89</sup> (1999, 2007) « une base rivalitaire et concurrentielle<sup>90</sup> » propre à l'affrontement agressif aussi bien avec soi-même qu'avec ses congénères (Ogilvie, 2013). Voyons comment Storr (1970) montre la complexité du problème :

Personne ne met en question le fait que l'homme soit une créature agressive. À l'exception de certains rongeurs, aucun autre vertébré ne tue habituellement des membres de sa propre espèce. Aucun autre animal ne jouit en pratiquant la cruauté sur un autre membre de sa même espèce (...). Ce qui est tristement vrai c'est que nous sommes l'espèce la plus cruelle et impitoyable qui ne soit jamais passée sur la terre ; et que bien que nous puissions reculer horrifiés quand nous lisons dans le journal ou dans un livre d'histoire les atrocités que l'homme a commises envers l'homme, dans notre for intérieur, nous savons que chacun d'entre nous abrite les sauvages impulsions qui conduisent à l'assassinat, à la torture et à la guerre. (p.9)

Établir la différence et marquer les limites entre agressivité, violence et cruauté n'a pas été une tâche facile pour les hommes de science et les philosophes. Certains soutiennent que l'agressivité est présente dans tous les actes violents et cruels, d'autres ont des points de vue différents et n'acceptent absolument pas cette prémisse. Dans ce travail, nous considérons avec Sánchez et al (2004), que l'agressivité et la violence

... ne sont pas le résultat d'une aliénation mais celui de la normalité de notre espèce [...] les gènes et l'environnement – y compris le social et l'interactionnel – interagissent dans l'apparition des différences individuelles concernant le niveau d'agressivité et de violence de chaque individu, une interaction qui doit être comprise comme la modulation de

---

<sup>89</sup> Dufour D.- R. Portrait du grand sujet in Raisons politiques - La république des langues N° 2- 2001/2. La république des langues.  
<http://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2001-2-page-9.htm>

certains facteurs en relation avec d'autres, non comme une coaction de certains facteurs sur les autres (2014 p. 41-45) (la traduction est de moi)

À la suite des auteurs mentionnés, il faut admettre qu'il est possible de démontrer scientifiquement d'après la biologie (physiologie) les changements qui se produisent dans la structure cérébrale lorsqu'on exerce des actes violents. Pourtant, il est fondamental de comprendre que les comportements violents et cruels se comprennent et se projettent peu à peu à partir des idéaux, des valeurs et des symboles tissés par les cultures. Il a été démontré que les êtres humains viennent génétiquement programmés pour être des criminels et pour évoluer progressivement du point de vue moral (Sanmartin, 2013, p. 49). C'est pour cette raison que nous considérons comme acceptable la thèse anthropologique formulée par Girard (1995): « ni les primitifs ni les modernes ne cherchent jamais à identifier le microbe de la peste qui s'appelle la violence » (p. 40). (Traduction de moi)

Sánchez et al (2014) montrent qu'il y a des chercheurs qui ont pu suggérer que le principal effet des androgènes sur la conduite sociale n'est pas l'agressivité, mais la domination. Aussi soutiennent-ils que le « tribalisme peut donner lieu à l'agressivité et à la violence quand cette tendance interagit avec les systèmes cérébraux de domination et de déprédation [...]. Pourtant, [ils signalent] que la tendance au tribalisme varie d'un individu à un autre » (Sánchez et al, 2014, p. 135) (La traduction de moi). Nous considérons que la cruauté s'inscrit dans ce que Ogilvie (2013) appelle la *violence sans direction*, car il ne s'y inscrit ou ne s'y perçoit aucun ordre de transgression permettant un type quelconque de négociation. La cruauté montre comment l'être humain peut à certains moments mettre leur congénère en dehors du cercle moral moderne qui l'a défini comme un être de pensée, de langage et pour autant digne de respect.

Acceptons que l'agressivité puisse se comprendre comme un dispositif permettant que l'homme s'intègre à la culture qui le reçoit et l'accepte et qu'il s'individualise par rapport à celle-ci, pourtant il n'est pas acceptable de penser que cette agressivité fonctionne instinctivement. Comme le signale Sampson (2012), la violence intraspécifique est spécifiquement humaine et c'est à partir des actions inadéquates et injustifiées des êtres humains qu'émergent les présupposés éthiques et politiques qui caractérisent la régulation sociale (p.76). L'homme, à la différence des autres animaux, est capable de se livrer à des guerres et à des traitements cruels issus d'idéologies qui représentent l'autre comme un être sans droits ; naturellement, ces actions ne s'effectuent pas, comme c'est le cas pour les animaux, dans le cadre de certains rituels, par exemple, d'évaluation des forces et d'appartenance au groupe (Storr, 2004, p. 59-61). La traduction est de moi.

Nous admettons à la suite d'Agamben (2006) qu'il existe « un hiatus qui sépare – chez l'homme – l'homme et l'animal » (p. 137 version en français) et pour autant, la conceptualisation sur le déploiement de la cruauté que nous exposons dans ce travail s'élabore en reconnaissant que l'humain émerge et se maintient dans une disposition au conflit et à l'hostilité propre de la condition humaine qui soupçonne que la vie en soi n'a pas de sens. Rechercher les structures biologiques et psychiques de la condition humaine permet de comprendre avec une plus grande clarté la raison pour laquelle Freud (1996), par exemple, affirme que l'hostilité et l'agressivité reposent à l'intérieur de tous les êtres humains et par conséquent que tous les actes inhumains ne peuvent se considérer comme de simples émergences de l'animalité de l'espèce humaine.

## 4.2 Que signifie être toujours un homme dans la contemporanéité ?

Commençons par dire que lorsque nous formulons la question : Qu'est-ce que l'homme et quel est le sens du respect de la dignité dans le monde moderne ? Nous reconnaissons immédiatement que cette réponse exige d'analyser systématiquement de multiples phénomènes très anciens difficiles à systématiser dans une thèse de doctorat. Mais tout en reconnaissant cette limitation, nous essaierons de réaliser une synthèse dans les lignes suivantes.

Signalons que la distinction entre l'homme (sujet) et les animaux devient plus claire lorsque nous différencions la façon dont s'exerce la cruauté entre les êtres humains (Berenzin, 2010) et les ressorts des agressions entre les animaux. Évidemment, comme nous le verrons ici, tout n'a pas été dit à ce sujet, bien que l'on puisse penser qu'il existe beaucoup de thèses disciplinaires dépassées à cause de leurs limites dans l'explication de l'humain et de l'inhumain (Atlan, 2003 ; Ommes, 2003)<sup>91</sup>. Admettons pour avancer dans cette perspective que comme le soutient Berenzin (2010) la cruauté humaine :

... comprend des différences qualificatives, une chose étant la cruauté exercée et découverte à Auschwitz, car on y trouve une volonté claire de mort des corps et de l'humain. Et il existe un autre type de cruauté dont le but n'est pas de tuer, mais d'exclure et d'amoindrir le corps humain, par exemple la cruauté qui laisse beaucoup d'êtres humains supporter la faim, mais qui ne les laisse pas en « conditions de rébellion et d'affirmation de leurs droits ». Ainsi, il y a des cruautés de différent degré, qualité et effet (p. 28). (La traduction est de moi)

Cela dit, on peut admettre que la cruauté soit rattachée à certains faits violents qui varient substantiellement selon les objectifs poursuivis par les tortionnaires au moment de commettre des actions cruelles. Il est évident que la cruauté s'exerce pour certaines

---

<sup>91</sup> Voir, les limites de l'humain - XXXIX Rencontres de Genève (2003).

motivations qui sont rationalisées par le tortionnaire et qui aboutissent à des actions et des impacts aussi bien psychologiques que sociopolitiques. Par conséquent, les faits cruels (éminemment violents) manquent d'objectivité, car tout jugement moral que l'on prétend émettre à leur sujet dépendra du point de vue depuis lequel on l'observe et on l'évalue. Comme le signalent Sánchez et al (2014) « ce qui pour certains est un acte de violence, fait partie pour d'autres de la normalité la plus absolue, ou peut même être considéré un acte de justice » (p.17).

C'est ainsi que résoudre la question « Qu'est-ce que l'homme ou que signifie continuer à être un homme à l'époque contemporaine ? » est un devoir qui s'impose avant tout lorsqu'on ne croit pas en l'utopie du progrès moral qui conçoit la négation totale ou partielle de la dignité humaine comme pouvant être totalement éradiquée de l'imaginaire postmoderne (Agamben, 2009 ; Žižek, 2005; Glover, 2001; Rojas, 2001). On peut quelquefois considérer que le fait de s'interroger sur les causes et les motifs de la cruauté humaine est une discussion qui a perdu de son actualité, mais nous la considérons comme fondamentale pour analyser les processus rationnels qui donnent corps à la déshumanisation (Orosz, 2010).

Actuellement, l'étude de la raison pour laquelle l'homme exerce la violence contre lui-même et contre ses congénères demande à ce que l'on dépasse ces idées catastrophiques sur la fin de l'histoire, car comme le signale Jean-Pierre Dupuy (2003) « C'est par rapport au destin de l'humanité que nous avons des comptes à rendre, donc par rapport à nous-mêmes, ici et maintenant » (p.120)

Il est nécessaire de réitérer que, même si l'on a prononcé des sentences sur les caractéristiques et la cause de la violence, l'ère post-industrielle, comme le signale



Ogilvie (2013) :

a instauré de nouvelles violences liées au désinvestissement symbolique des sociétés industrielles dans lesquelles se répand l'idée que l'on peut enfin traiter les hommes, les "ressources humaines", comme des choses : les "gérer", les organiser en "réseaux", en contrôler la "circulation" dans un espace géométrique, comme des forces mécaniques, des courants électriques ou des "flux". (p.81)

Se proposer de continuer à démêler les origines de la cruauté postmoderne se nourrit de l'illusion sur l'esprit humain qu'exprime Foucault (2012) en se référant au cas de l'interne Roger : « puisque l'esprit a réellement la capacité de créer et d'embellir, en partant même de l'existence la plus désastreuse. Des cendres surgira toujours un phénix... » (p. 128 édition en espagnol).

Nous devons dire à la suite de Morey (1989) que ce qui est en jeu lorsqu'on s'interroge au sujet de l'existence de l'être humain, est à grands traits :

1. le lieu particulier de l'homme dans le cosmos
2. sa relation avec son destin et la tâche de prendre soin du monde
3. son existence en tant qu'être conscient qu'il sait qu'il est destiné à mourir
4. son attitude vis-à-vis des rencontres ordinaires et extraordinaires de la vie
5. son attitude vis-à-vis du mystère que constitue la trame de la vie

Prenant exemple sur la lucidité de cet auteur, il nous faut dire que toute définition de l'homme *doit être attentive à laisser un espace à l'interprétation et à l'ombre interprétative* qui permet la création d'explications.

### 4.3 Disparités entre l'animal et l'homme

Entre l'homme et l'animal, il existe une articulation et une disparité qui ont été voilées par l'anthropocentrisme occidental. Pour Agamben (2006) et Dufour (1999), la violence et l'inhumanité ne peuvent plus être pensées à partir des ressemblances que l'homme a construites en ce qui concerne sa nature animale. Pour penser l'agression et la cruauté humaine, il faut aller plus loin que les idéologies et les valeurs pratiques avec lesquelles le savoir et le pouvoir d'une époque ont établi les différences entre les groupes humains (Glover, 2001 ; Ogilvie, 2012). Pour Agamben (2006) :

La machine anthropologique de l'humanisme est un dispositif ironique, qui vérifie l'absence pour Homo d'une nature propre, en le tenant en suspens entre une nature céleste et une nature terrestre, entre l'animal et l'humain - ce qui signifie qu'il est toujours moins et plus que lui-même. (p. 51)

Nous pouvons dire avec Dumoulié (1996) et Agamben (2005) que l'homme et les cultures ne proposent pas comme finalité de leurs projets « civilisateurs » d'accorder *per se* la dignité à tous les êtres humains qui peuplent ce monde<sup>92</sup>. Pour Dufour (1999) et Agamben (2006), établir la différence entre l'animal humain et les autres espèces animales s'avère fondamental pour identifier comment la machine anthropologique du monde antique et moderne a fonctionné (et fonctionne) en produisant l'humain au moyen de dichotomies qui conservent l'opposition homme versus animal, humain versus inhumain ; dans ces dichotomies, fonctionne un dispositif d'exclusion et d'inclusion qui par son idéologie même produit un état d'exception, des zones d'indétermination permettant que des hommes qui s'animalisent puissent être « effacés » de ce monde par ceux qui détiennent le pouvoir à un moment donné.

---

<sup>92</sup> Sampson signale que l'agression et la violence sont le produit de l'ordre symbolique culturel. Pour cette raison, il soutient que ce sont les trames sociales qui promeuvent ou non la cruauté: « ...le groupe d'appartenance – d'abord familial, ensuite la collectivité plus large – fomentent ou non la violence, la régulant d'une façon ou d'une autre pour la rendre culturellement adéquate et acceptable ». (2004, p. 86) (La traduction est de moi)

Nous pouvons voir le problème que nous pose Agamben (2006) dans le passage suivant :

Lorsque cette différence s'efface [entre humain et animal] et que les deux termes s'effondrent l'un sur l'autre - comme cela semble aujourd'hui se produire -, la différence entre l'être et le rien, le licite et l'illicite, le divin et le diabolique disparaît à son tour et, à sa place, apparaît quelque chose pour lequel semblent nous manquer jusqu'aux noms. Peut-être même les camps de concentration et d'extermination sont-ils une expérimentation de ce genre, une tentative extrême et monstrueuse de décider entre l'humain et l'inhumain, qui a fini par entraîner dans sa ruine la possibilité de la distinction. (p. 42) (Traduction trouvée)

Quelle est l'une des rencontres les plus célèbres ayant permis de comprendre et de problématiser du point de vue de la philosophie les différences entre l'homme et l'animal ? Sampson (2013) note que Derrida a développé ses pensées anti-anthropomorphistes à partir du regard de son chat : « Devant le chat qui me regarde nu, aurais-je honte "comme" une bête qui n'a plus le sens de sa nudité ? Ou au contraire honte "comme" un homme qui garde le sens de la nudité ? Qui suis-je alors ? Qui est-ce que je suis ? A qui le demander sinon à l'autre ? Et peut-être au chat lui-même ? » Comme le dit Sampson (2013) qui se réfère au texte de Derrida, cet auteur développe une nouvelle ligne de réflexion très féconde quand il met en cause « la ligne de division entre l'animal et l'homme » (p. 18).

Sampson (2013), reprenant l'idée de « ligne en abîme » proposée par Derrida et les travaux de Descola, Dufour, de Agamben, montre que ces penseurs ont développé l'identification de continuités et de discontinuités permettant de comprendre qu'entre le monde animal et le monde de l'homme, il existe des porosités qui marquent des distinctions fondamentales pour la compréhension des différents modes d'habiter leurs mondes. Il est, par exemple, fondamental de reconnaître que l'anthropologie et la

philosophie ont montré comment l'homme utilisant ses spécificités propres a développé des « processus » de mimesis basés sur la connaissance des animaux pour mieux les chasser et a ensuite utilisé ces connaissances pour entre autres choses, déshumaniser ses propres congénères :

Non, ce n'est pas avec mes qualités propres que j'ai su affronter l'animal. C'est en utilisant les siennes. Je n'ai pu vaincre l'animal qu'en lui prenant ses qualités et en les retournant contre lui. J'ai prélevé des signes sonores ou des signes appartenant à son espèce ou à celles qu'il chasse et j'en ai fait ce que l'on appelle des appeaux quand ça sonne ou des leurres quand ça se voit. J'ai piaulé comme le petit oiseau pour que la femelle revienne, j'ai soufflé dans la corne de mue du cerf pour reproduire son brame et appeler son retour, j'ai fabriqué un faux ver, piégé, que le poisson ou l'oiseau a pris pour sa proie... [...]

Ce sont mes propres signes que j'utilise contre l'animal pour le confondre sur son territoire, Je chasse donc non pas en tant qu'homme, mais en devenant l'animal que je chasse ou l'animal que chasse l'animal. C'est en utilisant des qualités autres que les miennes, les siennes propres, que je deviens prédateur du prédateur et que je transforme en proie. Mes victoires sur lui ne sont donc pas les siennes, mais les siennes que je détourne à mon profit. (1999, pp. 40, 41) Citation originale en français.

Il est certain que l'homme a étudié et technicisé de façon systématique des processus du monde animal pour les sacrifier, soit en cherchant à survivre, soit en cherchant à sortir de sa folie. Dany-Robert Dufour (1999) signale que le fait de soutenir que l'humanité est une espèce folle n'est pas nouveau et que la philosophie morale et religieuse a contribué peu à peu au développement de cette perspective. Néanmoins, il signale que son travail s'est enrichi à partir de la psycho-anthropologie d'André Bourguignon qui a réussi à expliquer les conditions d'émergence du psychisme humain en s'appuyant sur la paléoanthropologie et l'éthologie des primates. Lisons textuellement ce que note l'auteur : « Le pays d'où je viens, la Néoténie, est donc aussi celui de la folie puisqu'il y manque les repères permettant de m'inscrire dans le temps et dans l'espace. (p. 46).

Et il ajoute

Mais si la folie se manifeste constamment dans les actions des hommes, ce n'est cependant pas tant celle d'individus, de groupes d'individus ou même celle émanant des pulsions, qui apparaissent toujours trop vite comme des entités autonomes avec lesquelles on pourrait traiter, c'est d'abord la folie de l'espèce même, qui habite et existe en chaque homme. La folie est inscrite dans sa condition "naturelle" qui est, justement, celle de n'en avoir aucune.<sup>93</sup> (p.48)

Ce que nous venons de mentionner est essentiel pour comprendre plus clairement pourquoi un homme ou un groupe social peuvent être cruels avec les autres espèces animales (Singer, 2003), malveillants et inhumains avec ses congénères (Agamben, 2009, version espagnole, 2002 version française). Or, pour le sujet qui nous intéresse, il est nécessaire d'insister sur deux idées. D'abord, la violence humaine est totalement différente de la manière dont s'agressent deux animaux et de leur méthode. Ensuite, il s'avère infructueux de penser que tous les êtres humains peuvent commettre des actes de cruauté, car il existe, comme le signale Sampson (2001) « chez la plupart des gens, il existe des inhibiteurs psychologiques spécifiques – essentiellement "des formations réactives" – constituant une barrière très difficile à franchir et qui défend contre la réalisation de l'agression ultime. » (p.93). Chercher et préciser les référents qui peuvent montrer comment l'Occident a construit jusqu'au XX siècle une pensée où la culture apparaît arbitrairement comme un fait, comme un simple agencement qui s'inscrit chez l'homme sans agressivités et sans violences.

Nous savons aujourd'hui que la porte qui ferme et ouvre la porte de la cruauté humaine s'est construite, selon Singer (2003), dans l'immoralité de ceux qui acceptent, premièrement que « des centaines d'espèces animales disparaissent quand on traite de

---

<sup>93</sup> Pour enrichir cette idée, voir *Lettres sur la nature humaine à l'usage des survivants*. Dany-Robert Dufour. Texte où l'auteur développe la conception humaine comme un être néoténique.

maximiser le bénéfice à partir de leur exploitation ...» et deuxièmement « que des millions de personnes meurent par manque d'aliments et d'autres nécessités vitales » (p. 13). Nous considérons que chez l'homme, comme le signalent plusieurs théories ou perspectives de la psychanalyse, de l'anthropologie et de la philosophie, il y a un monde impersonnel, qui même s'il n'est pas purement culturel, empêche de voir l'être humain comme un habitant du même monde que celui où habitent les animaux.

À la différence des autres espèces animales, l'homme vient au monde dépourvu de spécificités biologiques lui permettant de survivre par lui-même, ce qui le rend dépendant des soins des autres membres (famille, etc.) d'une société déterminée. Les liens familiaux immanents font que le bébé accède à une langue, c'est-à-dire à une culture<sup>94</sup>.

#### 4.4 Émergence de la subjectivité

Agamben (2006) signale que :

Nous devons observer le sujet comme un champ de tensions dont les pôles antithétiques sont Genius<sup>95</sup> et Moi. Le champ est traversé par deux forces conjuguées, mais opposées, l'une qui va de l'individuel vers l'impersonnel, l'autre qui va de l'impersonnel vers l'individuel. Les deux forces cohabitent, s'entrecroisent, se séparent, mais elles ne peuvent ni se diviser totalement ni s'identifier pleinement. (p. 12)

Sampson (2013) s'appuyant sur Agamben (2006) signale qu'en tout homme il y a quelque chose qui le surpasse et le dépasse et qui est inscrit dans le langage:

Comprendre la conception de l'homme renfermée dans Genius signifie comprendre que

---

<sup>94</sup> Pour enrichir cette idée, voir « Lettres sur la nature humaine à l'usage des survivants » de Danny-Robert Dufour, texte dans lequel l'auteur développe l'idée de l'homme comme un être noétique.

<sup>95</sup> G. Agamben définit Genius de la façon suivante : "Les latins nommaient Genius le dieu auquel chaque homme se trouve confié au moment de sa naissance. L'étymologie est transparente et reste encore visible dans la proximité de génie et engendrer." (p. 7) Le Genius est une sorte de force invisible qui accompagne tout sujet, est "ce qui en nous est le plus impersonnel, la personnalisation de ce qui, en nous, nous dépasse et nous excède." (p.10)

l'homme n'est pas seulement Moi et conscience individuelle, mais que, de sa naissance jusqu'à sa mort, il cohabite avec un élément impersonnel et pré-individuel. C'est donc dire que l'homme est un seul être à deux phases qui résulte de la dialectique compliquée entre une partie qui n'est pas (encore) individuée et vécue et une partie déjà marquée par le destin et l'expérience individuelle. (p. 10)

Qu'est-ce qui est alors le plus intimement personnel pour les êtres humains ? Le langage. Il n'y a d'ailleurs rien de nouveau dans cette thèse, sauf que le langage y est conçu comme purement instrumental (Sampson, 2013)

Dans la symbolisation qui est immanente au langage, sont présentes la nature et la culture et c'est du point de vue de cette dernière que l'on explique les imaginaires pouvant unir ou distancier les groupes et les sociétés humaines, mais aussi la différence entre le monde animal et le monde humain. Bien entendu, comme le montrent la psychanalyse et la philosophie phénoménologique, dans l'assomption du langage chez l'homme il n'y a pas en soi d'unité ni de paix perpétuelle car, comme le signale Agamben (2005) (l'homme sans contenu ?), l'homme en appréhendant le langage s'adapte peu à peu à une « excision démoniaque » qui permet, entre autres, l'émergence en lui de sentiments à la fois médiateurs et déchirants : respect/irrespect ; ingratitude/reconnaissance ; tolérance/intolérance ; tromperie /sincérité ; exaltation/humiliation.

Sampson (2013), reconnaissant les apports conceptuels des pères de la linguistique et de la psychanalyse (Benveniste, Vigotsky, Austin, Freud, Lacan), signale comment Dufour et Agamben, quand ils affirment que « l'être humain » possède un double héritage endosomatique et exosomatique<sup>96</sup>, ont ouvert une voie fondamentale pour

---

<sup>96</sup> El hombre articula una doble herencia, el código exógeno y el código endógeno. Sampson, 42 (L'homme articule un double héritage; le code exogène et le code endogène)

expliquer comment l'homme vu depuis la perspective de la néoténie passe soit de l'hostilité à la violence, soit de l'agressivité à la cruauté humaine. Il s'agit donc de comprendre que l'homme est nature et culture et dans leur conjonction se trouve le langage, raison pour laquelle Sampson (2013) reconnaît l'importance des travaux qui montrent que le langage ne peut être neutre, signalant que la « langue est le siège d'un nombre considérable de coactions tyranniques pouvant être pensées aussi bien en termes de nature (innéité) qu'en termes de culture (« acquisition » comme on le dit d'une manière impropre) (p.37). Ceci se constitue surtout en un problème fondamental pour le management, puisque tout ce qui le concerne se centre sur la parole. Comme le montrent Chanlat et Bédard, si un dirigeant transgresse les codes humains de la parole de façon consciente ou inconsciente, il suscite la violence symbolique (non verbale) et communicative (verbale) dont l'une des caractéristiques est de causer des blessures durables.

Comme le signale Agamben (2007), accepter la non ingénuité du langage ouvre des perspectives permettant de comprendre la raison pour laquelle l'homme vient au monde privé de langage.

Chez l'homme, l'exposition au langage est une condition indispensable pour l'apprentissage du langage. Pour la compréhension de la structure du langage humain, un fait dont l'importance ne se soulignera jamais suffisamment est que l'enfant qui n'est pas exposé aux actes de parole dans une période comprise entre deux et douze ans, voit sa possibilité d'acquérir le langage pratiquement fermée. De ce point de vue, contrairement à ce qu'affirmait une ancienne tradition, "l'homme n'est pas un animal qui possède le langage", mais plutôt un animal qui est privé du langage et qui pour cela, doit le recevoir de l'extérieur. (Agamben, 2007, p.82) (La traduction est de moi).

Dans ce sens, il résulte fondamental de comprendre comment les analyses de la violence et de la cruauté humaine s'embrouillent en de multiples énigmes, si nous



considérons que l'être humain, comme le signale Sampson (2013) est « un animal quelconque dans le continuum évolutif... ; les hommes et les animaux n'habitent pas le même monde... chaque animal habite dans un environnement tangible propre (ou niche) défini par les uniques paramètres qui importent à l'espèce en question. » (p.5).

La philosophie d'Agamben (2005), plus spécifiquement sa référence au travail zoologique d'Uexküll et les considérations sur les concepts construits par Heidegger<sup>97</sup> a permis que l'on puisse actuellement penser la violence humaine à partir de références phénoménologiques moins anthropocentriques et plus opératives pour déchiffrer les actes de violence et de cruauté qui ont remis en question les métarécits modernes.

Agamben (2005) soutient qu'il est nécessaire d'abandonner l'idée que « les relations que maintient un sujet animal déterminé avec les éléments de son environnement ont lieu dans le même espace et le même temps que celles qui nous lient aux objets de notre monde humain » (p. 56). Les animaux et les être vivants n'ont pas et ne partagent pas un même monde, pour autant, ils ne partagent pas non plus la même biologie pour se désinhiber de leurs mondes. En se basant sur Uexküll, Agamben (2005) souligne :

[...] Il n'existe pas un monde unitaire ainsi, de la même façon qu'il n'existe pas un temps et un espace égaux pour tous les vivants. L'abeille, la libellule ou la mouche qui volent autour de nous dans une journée ensoleillée ne se meuvent pas dans le même monde dans lequel nous les observons et ils ne partagent pas avec nous – ou entre elles – le même temps et le même espace. (p.56) (La traduction est de moi)

Si l'on accepte, comme l'affirme Agamben (2005), que les animaux se meuvent dans des espaces objectifs signalés par des « porteurs de signifié » ou des « marques » qui les

---

<sup>97</sup> Durant le semestre de l'hiver 1929-1930, où s'ouvre un abîme entre l'homme et l'animal, signalant que l'humanitas apparaît comme quelque chose d'insaisissable et absent, suspendue comme elle est entre un "non-pouvoir-rester et un non-pouvoir-abandonner-le-lieu. (Agamben, 2005. p..67)

concernent uniquement, eux, on peut signaler que le monde humain et ses représentations ne peuvent se considérer comme uniques et privilégiés, puisqu'elles-mêmes dépendront et se valoriseront du point de vue des observateurs.

Il n'existe pas une forêt en tant qu'environnement objectivement déterminé : il existe une forêt-pour-le-garde-forestier, une forêt-pour le chasseur, une forêt-pour-le botaniste, une forêt-pour-le marcheur. Une forêt-pour-l'ami-de la-nature, une forêt-pour-le-bûcheron, et enfin une forêt de fable où se perd le petit Chaperon rouge. (Agamben, 2005, p. 57)  
(Traduction de moi)

Dans ce sens, penser la cruauté et la violence aujourd'hui exige que nous reconnaissons le fait qu'à la différence des animaux, certains hommes peuvent et ont pu se dissocier de leurs congénères les rabaissant à des représentations animales qui les déshumanisent partiel ou totalement. Bien sûr, cette perspective peut être difficile à accepter, car il s'agit ici de reconnaître la valeur des remises en cause qui problématisent la réalité.

Pour savoir comment apparaît l'explication de la barbarie et de la violence humaine, il est nécessaire de comprendre l'émergence du devenir de la subjectivité humaine. Selon Sampson (2013), l'émergence du langage peut seulement s'identifier « à partir d'un geste désignatif <sup>98</sup> rendu possible bien évidemment par une maturation neurologique précise ». L'important c'est que nous retenions qu'avec le geste désignatif, il se constitue, selon Sampson, (2013) « une relation triadique grâce à la double référence aussi bien à la chose qu'à la personne que l'enfant appelle » (p. 126). Il est nécessaire de souligner que la subjectivité est seulement possible par le biais du processus de symbolisation, c'est-à-dire depuis le moment même où l'on peut évoquer des objets absents. Le sujet, comme le signale Sampson (2013), se construit au moyen

---

<sup>98</sup> Voir Rojas (2005, 126) en particulier l'explication que donne Lacan sur l'étape du miroir et le début de la subjectivité.

de phénomènes de structuration triadique qui manifestent « le regard déictique »<sup>99</sup>. Depuis que le sujet s'est approprié le langage, le sujet s'instaure face à lui-même, à partir de l'un (les uns) ou l'autre (les autres). Sampson (2013) note que :

La langue plutôt qu'une simple collection de mots pour les choses empiriques, un lexique et une nomenclature, est avant tout une relation dialectique, triangulaire : je, tu, il. C'est une relation dialogique entre le je et le tu où nous postulons, nous engendrons le il. Pour autant, le référent n'existe pas en dehors de cette relation, littéralement, il crée le sens avec lequel conflue le référent (p.129)

Disons donc à la suite de Berenzin (2010) que le propre de l'homme est qu'il vit dans un conflit existentiel qui se génère toujours dans une relation avec l'autre et les autres. Consciemment ou inconsciemment, dans le monde intrapsychique de chaque sujet, on constate une présence de l'Autre ou des autres. Pour cela, la vie des sujets s'altère, de façon individuelle ou groupale, dans des relations qui de multiples manières, laissent voir l'hostilité qui émerge d'eux.

Le sujet vit des processus d'auto-engendrement nés d'une insertion dans la culture le menant de façon permanente à se désigner et à s'instituer face à la présence invasive qu'impliquent les autres. L'homme sait que sa langue le préserve (comme une amulette) pour survivre au milieu des interactions conflictuelles dans lesquelles se joue l'identité. Et c'est dans ce jeu, qui n'est pas non seulement individuel, mais aussi social, où émergent des pratiques de proscription fictionnelles qui font que dans la relation de subordination entre les travailleurs et les employés l'on puisse faire abstraction des droits de l'autre sans commettre d'homicide (Agamben 2003).

---

<sup>99</sup> Pour comprendre la manifestation de la deixis, voir Sampson, page. L. C. et S p. 127 et Dufour Lettres

Le processus économique globalisateur contemporain promouvrait-il un ordre violent et cruel du travail humain ? La rationalité centrée sur la maximalisation de la richesse ainsi que les nouveaux modes de production postfordistes requièrent des sujets agressifs capables de rivaliser pour un travail qui ne reconnaît plus les journées justes ni les recrutements stables qui incitaient à reconnaître une idée de bien-être dans l'entreprise. Dans un contexte de frontières géographiques cassées, l'entreprise macro-productive a-fraternelle, se prémunissant avec la science et la technologie, s'est imposée dans tous les coins de la planète. Tout indique que les entrepreneurs exigent des cadres et des travailleurs qu'ils s'imposent le défi de maintenir le statut correspondant à leurs fonctions en répondant à un critère d'excellence qui n'est pas déterminé par eux-mêmes, mais par le marché. Il semble en effet que l'actuel processus civilisateur parte de la reconnaissance du fait que la condition humaine (inscrite dans la structure cérébrale de l'être humain) est capable de se défier et de s'affronter entre eux sans courir de risque face à la lutte et au sacrifice qu'implique un monde de production centré sur le déchet et le résidu a-fraternel du plus faible. Sans limites dans leur engagement, le cadre et le travailleur s'affrontent violemment et cruellement face à une logique de production qui démolit peu à peu la coopération entre les salariés et l'unité organique qui les unit à leur espèce et à la morale œcuménique d'où a émergé leur dignité humaine.

Sous le couvert de mythes biologistes et de la chimère de processus fausement pacifiques, le monde du travail contemporain produit des formes d'humiliation et de dégradation qui frustrant l'espérance d'un monde où symboliquement tous les êtres humains peuvent vivre dignement. Sans vouloir être pessimiste ou adopter une position extrémiste, je crois qu'il est impossible d'empêcher la cruauté humaine se manifestant par un degré inimaginable et illimité d'inhumanité. Ne serait-il pas possible de penser

que l'humiliation et la dégradation pourraient un jour nous montrer la perversité de la violence incontrôlable et préjudiciable à tous causée par le système ultralibéral qui nous gouverne?

## 5. La rationalité de la survie : Le dispositif bureaucratique des nouveaux systèmes de gestion des entreprises

C'est une fiction contemporaine de considérer que le marché instaure parmi les entreprises un jeu neutre et fécond, où il suffirait de prendre les bonnes décisions pour être sûr de survivre dans le monde entrepreneurial. Notre critique de cette fiction s'appuie sur les travaux d'Alonso et Fernandez (2006) qui affirment, en empruntant la voie ouverte par Bauman (2008), que, au sein du capitalisme liquide, il n'y a plus de référence à ce qui est constant, à ce qui est appelé à demeurer, c'est pourquoi il plonge les dirigeants et les employés dans une situation d'incertitude permanente. L'idée de stabilité du travail s'est envolée, aussi bien pour les travailleurs comme pour les salariés qui sont chargés des fonctions de direction.

Le nouveau capitalisme impose des modèles qui défigurent les représentations qui pouvaient garantir la dignité de la personne du travailleur et de son environnement au travail. Les dirigeants et les travailleurs se voient exposés aux nouvelles logiques d'un capitalisme qui se montre flexible tout en répondant à la plus stricte formalisation des processus (les meilleures pratiques ou méthodologies de niveau mondial, les méthodes de contrôle, prévision et simulation du travail) qui exige des réajustements permanents sous les conditionnements de l'autogestion et de la réalisation personnelle (recherche matérielle du bonheur). Tout cela conduit les travailleurs et leurs dirigeants à agir sous l'emprise d'un raisonnement systémique qui échappe à leur contrôle et qui justifie leurs choix rationnels de survie. Aubert et Gaujelac (1993) estiment que :

La logique managériale est, malgré tout, tenace et l'organisation demande à l'individu de faire face aux problèmes en termes de gestion. Il est invité à apprendre à *gérer son stress* de la même façon qu'il a appris à gérer son temps, les motivations de ses collaborateurs, sa famille et sa vie. (p. 17)

Les individus se trouvent confrontés à un environnement de travail qui leur fait éprouver des sentiments radicalement opposés. Montaña (2007) expose ainsi la situation : « l'individu se trouve pris au piège à niveau qui ne connaît que les extrêmes : le plaisir et la dépression. Le plaisir découle du sentiment de toute-puissance et la dépression de l'impression d'avoir tout perdu » (p. 68-69).

Les relations de pouvoir qui configurent le nouveau contexte économique, portent à méconnaître et à mépriser les valeurs qui associaient la gestion de l'emprise à la pleine reconnaissance de droits des travailleurs. La solidarité, le respect des droits de l'homme et du code du travail appartiennent à un idéal administratif qui semble actuellement désuet. Il est difficile pour les individus, dans le monde moderne contemporain, de s'opposer aux dispositifs imposés par la gestion instrumentale, notamment aux processus qui les chosifient en les forçant à participer à la réalisation d'objectifs, sans aucun égard pour leur dignité, sur la base d'une obéissance sans bornes au profit des résultats financiers escomptés par l'organisation. De cette façon, le calcul rationnel des bénéfices pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation conduit à une sorte d'usure morale chez le travailleur et le dirigeant que résume la formule : *tâcher à tout prix de rester à l'abri*. Les dispositifs administratifs et bureaucratiques à l'oeuvre dans les systèmes de gestion contemporains peuvent entraîner une victimisation des travailleurs et des dirigeants quand ces derniers développent des stratégies rationnelles de survie<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Nous empruntons cette notion à Bauman qui la définit comme une rationalité centrée sur la auto-conservation, sur l'impératif de sauver ce qui peut l'être, et qui se manifeste dans l'escalade des destructions accomplies par les nazis contre les juifs durant la Seconde Guerre Mondiale.

afin de tâcher de sauver à tout prix leur permanence sur le marché du travail.

Les travailleurs et les dirigeants se plient à un système administratif qui instrumentalise leur façon rationnelle d'agir. Actuellement, l'humanité du travailleur disparaît dans les exigences du marché, dans la tyrannie de la fonctionnalité organisationnelle et dans la pénombre de l'instabilité de l'emploi. Maintenir en vie sa famille et lui-même, en tant que consommateurs, devient sa principale motivation. Tout cela le dépouille lentement de ses idéaux de réalisation et de l'envie de donner un sens à son existence, de sorte qu'il se trouve jeté au milieu d'options calculées parmi lesquelles il est libre de choisir. Force de travailleurs et de dirigeants contemporains se voient dans l'obligation d'adhérer à cette logique basée sur la gestion instrumentale et non fraternelle. Le sens de l'existence du travailleur se borne à conserver à tout prix un lien avec l'emploi. Les organisations suivant les impératifs de la rationalité calculante et de la maximisation des profits, amènent à ce que les travailleurs et les dirigeants, qui se regardent comme des victimes, justifient leur adhésion et leur participation aux actions entraînant l'effondrement de la dignité sur le lieu de travail.

La rationalité de survie est un phénomène qui a été attentivement analysé par Bauman (2008), afin de comprendre comment l'holocauste commis par les nazis (cas extrême de génocide) a pu être mené à bien. Bauman (2008) apporte cette réponse décisive : cela a été rendu possible par l'administration bureaucratique moderne, dont le trait le plus marquant est, selon cet auteur, la tendance à la rationalisation. Ce type d'administration établit une définition rigoureuse du but à atteindre et une dynamique maîtrisée des actions ; elle demande une planification calculée, suivant un ordre parfait où chaque étape du processus assure une augmentation des profits et une réduction des coûts. L'administration bureaucratique finit par estomper les considérations sur la



moralité des moyens et débouche aisément sur l'instrumentalisation de l'être humain et sur l'effacement des inhibitions éthiques.

En effet, le succès de la bureaucratie comme instrument de coordination rationnelle tient à ce qu'elle réduit au silence l'écho moral des actions individuelles<sup>101</sup>. Pour Bauman (2008), l'essence même de la structure et du processus bureaucratique consiste dans la séparation entre l'usage d'instruments rationnels et les buts qui leur sont associés. Bauman (2008), avance que « l'esprit de la rationalité instrumentale et son institutionnalisation bureaucratique » ont rendu viables des solutions telles que l'holocauste, dans la mesure où « les aspirations de la rationalité » s'éloignent des « interférences produites par les normes éthiques ou les inhibitions morales » (p. 39, 51). En nous inspirant de la démarche proposée par Bauman (2008), on peut établir comment l'administration bureaucratique<sup>102</sup> au même titre que l'administration

---

<sup>101</sup> Max Weber est regardé comme le théoricien de la bureaucratie. Pourtant, comme le remarque Aktouf, (2009) « la littérature administrative semble se servir de sa pensée sans le moindre scrupule ni le moindre inconvénient, au point de simplifier à l'extrême son propos » (p.102). De même, nous sommes de l'avis de Bermudez quand il signale qu' « en passant en revue les différentes formes sociales de domination historique – la création et la conservation des structures de domination –, Weber découvre un mode singulier d'organisation du pouvoir qu'il considère, à la lumière de ses propres outils méthodologiques, comme un 'type idéal', à savoir la bureaucratie. Cependant, il convient d'observer que la bureaucratie est, à ses yeux, un outil méthodologique, une construction conceptuelle et non pas le système idéal d'organisation du travail » C'est pourquoi nous adhérons à à l'analyse d'Aktouf quand, dans un passage sur Hirschhorn, il note que la raison et la rationalité, dont parle Max Weber, s'expriment dans « le domaine technique », dans le « développement démesuré du principe d'efficacité », de sorte qu'elles débouchent inévitablement dans le « règne de la puissance », dans « l'écrasement de l'homme par des organisations anonymes ». Le seul abri qui demeure alors contre « l'irrationalité du processus de rationalisation » consiste dans un choix éthique existentiel, qui ne peut prétendre justifier rien d'autre que lui-même (2009, p.110).

<sup>102</sup> Rappelons que pour Max Weber les trois traits qui constituent dans le domaine économique privé l'administration bureaucratique sont : 1) Les activités normales requises par les objectifs de la structure bureaucratiquement gouvernée sont réparties de manière stable en tant que devoirs officiels. 2) L'autorité qui donne les ordres nécessaires à l'alternance de ces devoirs se trouve répartie de manière stable et rigoureusement délimitée par des normes attachées à des moyens de contrainte physiques, sacerdotaux ou de toute autre espèce, dont peuvent disposer les fonctionnaires. 3) L'accomplissement normal et suivi de ces devoirs, ainsi que l'exercice des droits correspondants, est assuré par un système de normes ; les seules personnes pouvant assurer les services sont celles qui, suivant des règles générales, sont qualifiées à cette fin.

contemporaine – quand cette dernière conçoit l'employé et le dirigeant comme un individu en quête de sens et d'accomplissement dans un milieu chaotique – réussissent à compter parmi leurs ressources sur l'usage des motivations rationnelles liées à la survie (pour sauver leur vie, leur emploi, leur style de vie, etc.), en dehors de toute structuration éthique.

Parmi les idées qu'avance Bauman (2008), celle qui nous paraît d'abord la plus capitale pour notre propos est celle qui consiste à montrer comment le phénomène bureaucratique à l'intérieur de l'holocauste est parvenu à compter parmi ses ressources l'usage de motivations rationnelles de survie de ceux-là mêmes qui étaient soumis au régime de domination. En effet, cette idée nous interpelle car le pouvoir, tel qu'il fonctionne dans la société moderne, manifeste certains aspects de l'oppression bureaucratique mis en évidence par l'holocauste. Bauman (2008) remarque qu'un des aspects les plus importants, c'est la capacité du pouvoir moderne, organisé rationnellement et bureaucratiquement, à induire des actions fonctionnellement indispensables à la réalisation de ses objectifs, mais complètement contraires aux intérêts des agents qui les réalisent.

Ensuite, il convient de souligner que, dans sa logique destructrice, la structure bureaucratique n'a pas seulement évité, grâce à des stratégies multiples (parmi lesquelles, la désignation de juifs en tant qu'intermédiaires administratifs chargés de gouverner eux-mêmes les ghettos), toute confrontation avec les autorités administratives ordinaires. C'était le système institutionnel allemand qui rendait possible cette absence de confrontation. En bref, la planification, la direction et l'organisation des processus qui ont rendu viable le génocide ont montré que, à partir de conceptions fonctionnelles et logistiques, tout projet bureaucratiquement géré peut mieux garantir la réalisation de

ses objections en utilisant l'adhésion rationnelle de ses victimes<sup>103</sup>.

C'est dans ce contexte qu'il convient de faire appel à Agamben (2003). Cet auteur réfléchit sur ce qu'il est convenu d'appeler « situation-limite », c'est-à-dire la capacité de l'homme à s'adapter à une situation extrême, mais de telle sorte que cette adaptation fait aisément perdre à la situation-limite sa fonction discriminante :

C'est bien cette confondante tendance de la situation limite à basculer dans l'habitude que tous les témoins, fussent-ils soumis aux conditions les plus extrêmes (comme les membres du Sonderkommando), s'accordent à reconnaître (...) Auschwitz est donc ce lieu où l'état d'exception coïncide parfaitement avec la règle, où la situation extrême devient le paradigme même du quotidien. (Agamben, 2003, p. 51-52)

Durant l'Holocauste, on a assisté à la mise à l'épreuve d'une logique instrumentale par laquelle les victimes, conscientes de leur position d'asservissement et de leurs possibilités restreintes de choix, sont devenues des bourreaux. À ce propos, Agamben (2003) fait référence à ce que Levi a désigné sous le nom de la « zone grise » :

En elle se déroule la «longue chaîne qui lie la victime aux bourreaux», l'opprimé y devient oppresseur, le bourreau y apparaît et grise, où le bien, le mal, et avec eux tous les métaux de l'éthique traditionnelle atteignent leur point de fusion. Il s'agit donc d'une zone d'irresponsabilité et d'«impotentia judicandi» (...) qui ne se situe plus par delà bien et mal, mais se tient, dirait-on, en deçà de l'un comme de l'autre. (p. 22)

Agamben (2003) ajoute que :

La figure terminale de la «zone grise», c'est le Sonderkommando. Les SS se servaient de cet euphémisme – Équipe spécial – pour désigner le groupe de déportés qui avait en

---

<sup>103</sup> Bauman (2008) observe que « contrairement à ce que l'on pourrait croire, la bureaucratie n'est pas seulement un instrument que l'on peut mettre tout aussi facilement au service de fins moralement odieuses dans certains cas et de dessein profondément humains dans d'autres. La bureaucratie ressemble plutôt à un dé pipé, même si elle suit la direction qu'on lui a donnée. Elle possède une logique et un élan propres. Elle rend une solution moins probable qu'une autre. Après avoir reçu une impulsion de départ (l'objectif à atteindre), elle s'avancera avec davantage de facilité, comme les balaies de l'apprenti sorcier, au-delà des seuils où se seraient arrêtés ceux qui lui avaient fourni l'impulsion, et bien avant que ces derniers ait cessé de croire qu'ils pouvaient encore contrôler le processus qu'ils avaient déchaîné » (p.130).

charge la gestion des chambres à gaz et des fours crématoires. Ils devaient conduire les prisonniers nus à la mort, en bon ordre, dans les chambres à gaz; puis sortir les cadavres mouchetés de rose et de vert par l'effet de l'acide cyanhydrique, et les laver au jet; vérifier que dans les orifices des corps aucun objet précieux n'était dissimulé ; arracher des mâchoires les dents en or; couper les cheveux des femmes et les laver au chlorure d'ammonium; transporter les cadavres jusqu'aux crématoires et surveiller leur combustion; enfin, vider la cendre des fours. (p. 26)

Nous osons l'idée que l'institutionnalisation d'un nouvel ordre au travail, marqué par l'économie de marché et par la flexibilité dans les dispositifs d'embauche, a réussi à fonctionner en prenant appui sur certains des mécanismes mobilisés par la logique bureaucratique présente dans l'Holocauste et que Bauman (2008) est parvenu à desceller. En effet, la logique bureaucratique détermine les objectifs d'après des processus de gestion qui n'obéissent pas l'éthique de reconnaissance de l'être humain comme un *moyen* pourvu de droits inviolables, en établissant la soumission à l'autorité d'un pouvoir qui rejette les considérations morales au nom de la maximisation des investissements. Bauman (2008) exprime cette idée dans ces termes :

La bureaucratie est programmée pour chercher la solution optimale, pour mesurer le résultat optimal de telle sorte qu'il soit impossible de distinguer ces objets humains des autres objets humains ou même des autres objets non humains. Tout ce qui compte, c'est l'efficacité et la réduction des coûts du processus. (p. 30)

Le monde actuel est un empire administré rationnellement. Toute sa capacité opérationnelle repose sur des règles formelles et objectives qui, d'une manière ou d'une autre, ont donné lieu à des formes multiples de déshumanisation.

D'une manière analogue aux victimes de l'Holocauste nazi, les travailleurs et les dirigeants, les uns comme les autres, agissent suivant la logique du capitalisme avec l'impression de devoir sauver ce qui peut l'être, d'avoir à faire preuve d'initiative tout en minimisant les dommages éventuels. Si on la considère comme motivée par un

intérêt particulier, la conduite rationnelle paraît toujours sensée. Mais il ne faut pas perdre de vue les conditions et ressources dont la personne dispose, ou, plutôt, qui lui sont imposés au moment de procéder au choix.

En fin de compte, on peut affirmer que l'intronisation de certains modèles administratifs (systèmes de qualité, culture organisationnelle, coaching, etc) et la recherche d'une loyauté envers l'organisation fonctionnelle et objective se combinent pour adresser aux travailleurs et aux directeurs un appel d'adhésion pour réaliser les objectifs de l'organisation. D'après Bauman (2008), à partir de la méthode – caractéristique de l'administration bureaucratique – qui consiste à exiger une loyauté rigoureuse envers l'organisation et la routine organisationnelle, on parvient à faire que l'obéissance aux ordres donnés par les supérieurs soit le seul ressort de l'action, ce qui implique de détruire l'identité individuelle et de sacrifier les intérêts personnels au profit des objectifs organisationnels. Mais dans cette dynamique organisationnelle, le responsable qui donne l'ordre n'est pas le seul à intervenir, car la victime éventuelle de cette dynamique est partie intégrante de la chaîne de commandement. Autrement dit, la victime accomplit, par son adhésion, qui peut surprendre, un ensemble de tâches qui l'amènent à coopérer avec ces agresseurs<sup>104</sup>. Bauman (2008) expose la situation en ces termes :

On a pris grand soin pour parvenir à ce que toutes les victimes fussent placées dans une situation où elles pouvaient choisir, suivant des critères et des actions rationnels, et où leur choix rationnel venait à coïncider avec le propos général de la gestion envisagée. (...) En apparence, la population condamnée et incorporée dans la structure globale du pouvoir, puisque pourvue d'une série de tâches et de fonctions à remplir en son sein, disposait d'une gamme d'options entre lesquelles elle pouvait choisir. (...) Les juifs se

---

<sup>104</sup> « Ce n'est pas leur faute [celle des juifs] si, confrontés à la puissance supérieure des Allemands et à la complète élimination des inhibitions morales acquise par la machinerie bureaucratique en guerre contre les juifs, il n'y avait aucune solution pouvant desservir les desseins des Allemands » (Bauman, 2008, p.178).

sont habitués aux conditions posés par leurs oppresseurs, ils leur ont facilité la tâche et ont précipité leur perte, même si leur agissement visait le but rationnellement interprété de survivre (p.150).

En effet, l'administration bureaucratique et l'administration contemporaine mettent de côté les actions personnellement motivées pour fomentent des actions rationnelles qui correspondent à une certaine manière de vivre, à un certain *ethos* de la vie. Comme le note Du Gay (2012), tout critère instrumental et rationnel comporte en lui-même une évaluation morale des fins qu'il sert. Donc, on ne réduit pas au silence la moralité de l'individu que pour lui en substituer une autre en accord avec le contexte où l'individu se trouve. C'est ainsi que les actions rationnelles individuelles sont conduites dans la perspective d'une moralité conforme à la fin visée et que les individus soumis à un *ethos* particulier se détachent des évaluations morales ordinaires dans la mesure où leur moralité est influencée par leur responsabilité technique et non par leur responsabilité morale.

Bauman (2008) affirme que « l'organisation est dans son ensemble un instrument pour effacer toute responsabilité » (p.193). « Plus l'organisation de l'action sera rationnelle, plus il sera aisé de causer des souffrances et d'être en paix avec soi-même » (Bauman, 2008, p. 185). Ce qui est dangereux et ce qu'il faut contrer, c'est la manque de conscience, dans la mesure où il ne pose aucun problème en termes de rationalité bureaucratique, puisque :

les actions ne possèdent aucune valeur morale intrinsèque ni ne sont immorales de manière immanente. En effet, l'appréciation morale est quelque chose d'extérieur à l'action, quelque chose qui s'établit suivant des critères autres que ceux qui dirigent ou renseignent l'action (Bauman, 2008, p. 40).

Les outillage bureaucratique permet :

d'établir des institutions dont l'unique but est instrumentaliser le comportement humain au point de pouvoir atteindre n'importe quel objectif de manière efficace et énergique, avec ou sans l'adhésion idéologique ou l'approbation morale de ceux qui sont chargés de le mettre en application (Bauman, 2008, p. 127).

À la lumière des travaux de Bauman (2008), il faut oser considérer comment les contrôles, les principes et la philosophie d'une administration à l'œuvre dans les entreprises modernes peuvent affecter les préceptes moraux qui garantissent la dignité du travailleur et qui simultanément rend légitime et prioritaire l'action organisationnelle.

Les mécanismes de sélection et de rétention de la main d'œuvre tendent à privilégier les travailleurs prêts à abandonner la défense de leur dignité au profit de l'illusion d'avoir un travail stable. Semblables aux juifs qui ont contribué, mus par la rationalité de survie, à l'exécution des ordres qui assuraient le bon fonctionnement des ghettos et des camps de concentration, force de travailleurs et des dirigeants contemporains peuvent se trouver dans l'obligation de prendre part à une logique bureaucratique à la fois instrumentale et non fraternelle. Le sens du travail se borne à la conservation à tout prix d'un lien avec l'emploi. Les organisations administrées sous l'impératif de la rationalité calculante et de la maximisation des profits conduisent les travailleurs et les dirigeants, qui se considèrent comme des victimes, à donner leur consentement et justifier leur participation à des actions qui piétinent leur dignité au travail.

Les subordonnés soumis à des relations de travail fondées sur la flexibilisation savent qu'ils ne disposent pas de sécurité économique et que leur bien-être personnel et familial est en constant danger. Alors, ils cherchent à préserver le peu que leur précarité

leur permet de sauver et, à cette fin, ils règlent leurs comportements selon des critères rationnels : ils choisissent encore de subir docilement l'exploitation, pourvu que cela leur évite d'aller engrosser le nombre des sans-emplois et d'échapper aux conséquences du chômage. En effet, ce sont les victimes mêmes qui parviennent à trouver des raisons pour asseoir la pertinence des faits qui leur portent préjudice. C'est ce qui arrive lors des renvois et changement dans les contrats d'embauche qui s'inscrivent dans le cadre de la flexibilité de l'emploi : on estime que le licenciement de quelques personnes est préférable à la disparition de l'intégralité des emplois et ensuite les survivants se plient passivement à des conditions de travail encore plus indignes. Cela revient à choisir rationnellement un moindre mal<sup>105</sup>.

Le mode d'individuation de l'époque actuelle assure le caractère fonctionnel de l'oppression bureaucratique. Les imaginaires du mode actuel d'individuation ont rendu caduc l'un des principes fondamentaux de la société du bien-être : la solidarité. Ainsi, Sennett (2000) a mis en évidence comment la flexibilité de l'emploi use le tempérament du travailleur et remet en question, pour ne citer que cet exemple, la valeur des sentiments de loyauté et d'engagement mutuels, que l'on peut estimer comme les sentiments les plus profonds de notre existence en tant qu'êtres sociables.

L'impossibilité d'avoir accès à une stabilité digne de l'emploi pousse les travailleurs et les employés à méconnaître, de façon consciente ou inconsciente, leur valeur propre ainsi que celle de leur compagnons au travail. La flexibilisation de l'emploi tend à

---

<sup>105</sup> Dans ce sens, on entend circuler parmi les travailleurs des appréciations de ce genre : « il faut que nous soyons prêts à sacrifier quelque chose au profit de la santé de l'entreprise » ; « nous devons comprendre la situation de la société, ceux qui y sommes restés devons nous sentir soulagés, c'est dommage cette politique de licenciements, mais c'était la dernière option qu'il y avait, autrement, nous serions tous à la rue » ; « si on avait refusé de procéder nous-mêmes à la restructuration y si on avait laissé l'affaire entre les mains des gestionnaires, il est certain que les conséquences auraient été pires »



segmenter l'environnement social du travailleur et à fragmenter leurs identités. De cette façon, le régime de production bouleverse à la racine les pratiques destinées à renforcer les identités professionnelles et communautaires.

Le nouveau climat qui règne aujourd'hui dans les affaires a entraîné des confrontations éthiques fondamentales : la peur remplace la recherche du bien commun et joue un rôle central dans la définition d'une voie non fraternelle. Dans la société actuelle, la cohésion des groupes humains s'est peu à peu effritée, la solidarité se fragilise et les grands récits qui rassemblaient jadis les associations se diluent. L'espace des émotions, où se déploie l'ordre humain, se heurte de nos jours au vide du désengagement émotionnel (produit dans le monde des organisations par la formalisation des processus et par la loyauté envers l'organisation). Dans ce sens, on peut avancer que la concurrence ayant pris un caractère plus individualisé régule les espaces les plus actifs des relations de subordination. Les nouveaux types de contrats d'embauche mettent l'accent sur l'exécution des tâches, davantage soumises à une obligation de résultats qu'au maintien d'un lien stable de subordination. Dans la perspective de la survie, la rationalité technique et instrumentale promeut l'attitude égocentrique du *salvati seipsum*.

Dans un système organisé d'après les principes de l'indifférence, de l'isolement et du défaut de solidarité entre les uns et les autres, seule peut primer la rationalité de la survie. Dans cette perspective, Lipovetsky (2000) soutient que « le capitalisme trouve dans l'indifférence une condition idéale pour son expérimentation, qui peut dès lors s'accomplir avec le minimum de résistance » (p. 43). Tous les dispositifs de contrôle et de manipulation de l'être humain deviennent possible en un temps minimal, grâce à l'idéologie du régime de production qui repose sur le *pourquoi pas ?*. Ainsi, sous

l'idéologie du pourquoi pas ? et du sauve qui peut, on devient capable de négocier son salaire, sa dignité et l'engagement moral envers les autres.

À ce propos, Bauman (2008) rappelle que le leitmotiv le plus fréquent chez les dirigeants des *Judenräte* était : « sacrifier quelques uns pour en sauver beaucoup » (p. 169). De cette façon, le sacrifice de quelques uns devient aux yeux des autres quelque chose de rationnellement noble. Nous assistons alors à la mise en place d'un système de négociation jamais vu auparavant, car les sentiments de solidarité sont supprimés lorsque la peur et la souffrance intérieure rendent aisé la mise à distance des camarades les plus proches et, par suite, des autres les plus éloignés. Le monde des organisations semble ouvert à un jeu de conditions isolées où chacun doit voir comment il peut survivre, en profitant des rares opportunités que laisse l'agissement émergent de la logique administrative. Et ce jeu, cette façon de procéder consiste dans la victimisation des acteurs qui légitiment et préparent à travers leurs propres actions, et peut-être à leur insu, un effondrement dont ils subiront prochainement les répercussions.

Face à l'indifférence et à l'isolement qui émergent des dispositifs de l'administration bureaucratique, les travailleurs et les dirigeants voient monter en puissance leur désir de demeurer dans l'entreprise coûte que coûte.

Dans un climat marqué par l'incertitude et le sentiment d'être constamment en péril, les subordonnés et leurs dirigeants peuvent mettre en place de nouvelles et diverses stratégies rationnelles de survie qui non seulement les expose davantage au danger, mais qui les paralyse, en outre, face aux conséquences sociales et humaines de restructurations organisationnelles qui tôt ou tard viendront frapper à leur porte. Se considérer comme une victime de son époque conduit à la capitulation des hommes qui

interagissent dans l'entreprise. Cette attitude s'inscrit dans ce que Lipovetsky (2000) signale comme un des traits de l'homme indifférent : c'est un homme disposé à changer rapidement d'opinion et que rien ne surprend.

Le régime flexible de l'emploi ne se nourrit pas du passé, mais d'une disposition à craindre le risque présent, ce qui engendre, dans la majorité des cas, le sentiment de vivre dans un état perpétuel de vulnérabilité. Cette incertitude incertitude est partout : il n'est plus possible d'envisager une carrière chez un même employeur, dans les organisations contemporaines le travailleur se comporte comme s'il vivait toujours dans un temps emprunté.

Actuellement, les politiques d'humanisation de la relation au travail paraissent se borner à construire des routines administratives en accord avec les nouveaux codes du travail et la flexibilisation de l'emploi, dont l'objectif principal est la permanence de l'organisation sur le marché.

Comment l'administration, en tant que domaine du savoir, peut défendre la dignité humaine si le caractère du marché contemporain est déterminé par une pensée rationnelle, à la fois technique et instrumentale, qui chosifie les phénomènes humains et naturels ?

Dans le cadre de la rationalité instrumentale qui s'appuie sur la victimisation des personnes qui travaillent, il est impossible de penser que l'on œuvre au profit d'un *nous*, c'est-à-dire d'une communauté et encore au profit d'une identité professionnelle non périssable. Dans le monde organisationnel d'aujourd'hui, le *nous* et le *moi* se trouvent exposés plus que jamais à perdre tout sens permanent, de sorte que le sujet et son

appartenance à un environnement social et professionnel peuvent être redessinés à l'intérieur du cadre flou qui caractérise l'idée de survie. L'appel humaniste au respect demeure confiné au domaine des normes et au vide de l'indifférence, et c'est dans ce milieu que les victimes (travailleurs et dirigeants) peinent à se fixer à l'entreprise et à éviter d'être congédiés. La peur ronge les travailleurs qui sont plongés dans l'angoisse de savoir que tôt ou tard ils seront la cible d'une logique aboutissant à une rationalité de survie qui lui est absolument favorable.

Tout paraît indiquer que la joie de travailler s'est cachée sous un voile d'incertitude. Dès lors, les ragots, la mauvaise foi, l'envie, la pensée dépourvue de sens critique et le manque de solidarité sont devenus les composantes principales d'une vie professionnelle qui prend place à partir du dispositif de victimisation à l'œuvre dans l'administration gouvernée par la logique du *et pourquoi pas ?*.

L'interprétation des faits survenus lors de l'Holocauste nous fournit des éléments d'analyse pour comprendre comme le pouvoir se refaçonne aujourd'hui pour réaliser les impératifs du marché mondialisé. De manière inapparente, le marché a basé toute sa capacité d'agir sur une logique qui transforme l'administration en un exercice rationnel et stratégique de survie. Agamben (2003) formule clairement cette logique propre au bio-pouvoir contemporain :

Non plus *faire mourir*, non plus *faire vivre*, mais *faire survivre*. Car ce n'est plus la vie, ce n'est plus la mort, c'est la production d'une survie modulable et virtuellement infinie qui constitue la prestation décisive du bio-pouvoir de notre temps (p. 169).

## 6. Pratiques Inhumaines de Gestion

« “Les relations” qu’entretiennent entre eux  
les êtres humains se sont transformées en “transactions” »

Georges Soros<sup>106</sup>

La fracture du projet moderne est à la fois paradoxale et éclairante pour penser la dérive du principe d’humanité dans les sociétés actuelles. Effectivement, nous pouvons accepter, d’une part que malgré l’activisme de nombreuses organisations qui protègent la dignité du travail, il existe une érosion, un appauvrissement très fort des valeurs modernes qui soutiennent le projet de représentation des travailleurs en tant que sujets de droit ; d’autre part, le récit de l’entreprise s’est consolidé — en particulier celui des multinationales — en tant qu’espace de production et moteur de développement économique-social du monde. Comment et depuis quel point de vue les entreprises conçoivent-elles actuellement la relation de subordination? Comment et depuis quelle perspective peut-on expliquer l’existence de pratiques qui frustrer les aspirations d’une vie professionnelle digne et appauvrissent le sens du travail ?

Au cours des dernières décennies, les chefs d’entreprise, les investisseurs et les dirigeants qui cherchent à survivre et à triompher sur le marché se sont pliés aux postulats de la rationalité instrumentale qui a oblitéré les droits juridico-politiques des subordonnés. Des chercheurs ont étudié ce thème depuis de multiples approches et ils ont montré comment certains styles managériaux ou certains types de dirigeants ont complètement perdu de vue toute perspective éthique pour diriger l’entreprise. Ce

---

<sup>106</sup> Soros, G., cité par Sennet, R. (2006, p.27). La traduction est de moi.

désistement s'est manifesté par des restructurations organisationnelles qui sont proposées et mises en œuvre sans tenir compte de ce qu'en pensent les travailleurs et de ce que ces mesures peuvent impliquer pour eux. Pour autant, il est fondamental de réaliser dans ce travail une réflexion et une analyse au sujet de l'existence des pratiques de gestion inhumaines (PGI) dans les organisations et au sujet de leur impact sur la vie des travailleurs.

Définir ce que l'on entend par pratiques de gestion inhumaines (PGI) dans le cadre d'un monde organisationnel hypermoderne<sup>107</sup> équivaut à les présenter comme une tendance récente d'une pensée économique et administrative qui s'éloigne des présupposés moraux modernes qui autrefois était la base de la défense du travail digne. Pour cette raison, notre objectif est d'apporter des éléments à leur conceptualisation et à l'étude de leur portée<sup>108</sup> ; il s'agit d'une autre explication sur la raison d'être de ces pratiques de gestion inhumaines (PGI), sur les présupposés qui leur sont liés et qui nous permettent de les considérer comme des pratiques violentes et cruelles sans égard pour *l'humanité* du travailleur. Lorsque nous présentons les pratiques de gestion inhumaines (PGI), c'est évidemment avec l'objectif de contribuer à leur compréhension et d'apporter des éléments théoriques pouvant servir de base pour contrôler leur émergence et leur fonctionnement.

Ce chapitre a pour objectif de proposer une perspective à partir de laquelle nous pourrions définir et expliquer pourquoi et comment le travailleur peut se sentir humilié et honteux quand il se rend compte que sa propre dignité humaine, son *humanité*, est

---

<sup>107</sup> Selon de Gaulejac (2006a, 2006b) l'entreprise hypermoderne maintient la même finalité que l'entreprise moderne, toutefois sa spécificité est qu'elle cherche à canaliser au maximum l'énergie libidinale pour la transformer en force de production.

<sup>108</sup> Voir quelques-uns des apports à la conceptualisation de ces notions dans les développements théoriques de Cruz (2003) et de Carvajal (2003).

communément niée dans l'entreprise. Ce chapitre constitue alors une tentative de description de la manière dont les pratiques de gestion inhumaines (PGI) représentent un phénomène qui se manifeste par des décisions et des faits violents à travers lesquels la liberté humaine est niée dans le travail. Pour décrire l'un des premiers fondements épistémologiques de certaines pratiques de gestion inhumaines (PGI), nous nous inspirons de l'une des œuvres classiques les plus représentatives de la gestion *Administration industrielle et générale*, publiée par Henri Fayol, dans le *Bulletin de la Société de l'Industrie minière depuis 1918*<sup>109</sup>.

L'étude des pratiques de gestion inhumaines (PGI) peut se réaliser depuis diverses perspectives. Angelo Soares (2000, 2003), par exemple, a réalisé des études sur les émotions dans le travail qui pourraient constituer un grand apport à notre étude. Il serait en effet très intéressant de pouvoir nous aventurer jusqu'aux frontières de la sociologie des émotions, mais cela excéderait les limites de cette recherche. Notre étude se centre en effet sur la caractérisation des pratiques de gestion inhumaines (PGI) dans le cadre d'une réflexion éthique et épistémologique. Il est toutefois important de souligner qu'au cours du travail de terrain nous avons pu noter l'état critique des émotions des travailleurs qui se manifeste par l'apparition de symptômes dépressifs : nous avons constaté en effet que certaines personnes interrogées au cours des entretiens souffraient de dépression causée par le sentiment d'avoir subi la violation de leur dignité dans l'entreprise où ils prêtaient leurs services. Tel que nous l'avons expliqué dans le premier chapitre<sup>110</sup>, certains d'entre eux ont pleuré quand ils ont évoqué les événements

---

<sup>109</sup> En particulier dans la partie consacrée à la méthodologie.

<sup>110</sup> Spécifiquement dans la partie consacrée à la méthodologie.

douloureux et humiliants qu'ils ont dû supporter en silence de peur d'aggraver leur situation dans l'entreprise<sup>111</sup>.

## 6.1 L'idée d'humanité comme un droit de tous

Taylor (1996) note que l'aspect fondamental de la perspective morale moderne a consisté à élaborer le concept (et à légiférer à partir de celui-ci) selon lequel toutes les personnes étant libres et égales doivent être considérées comme des partenaires actifs dans les faits de la vie quotidienne. Il est important de mentionner que Honneth (2003) critique la position de Charles Taylor, car il pense qu'elle est chronologiquement erronée, trop globalisante et violente. Il reconnaît pourtant que sa thèse historique est fondamentale : « l'histoire des sociétés capitalistes libérales a été marquée jusqu'alors par les luttes pour l'égalité juridique » (p. 88). Honneth (2003) soutient que l'un des processus évolutifs de la société bourgeoise capitaliste qui a établi les bases de son ordre moral est la reconnaissance juridique de l'individu.

Avec la réorganisation normative des relations juridiques qui se sont développées sous la pression de l'expansion des relations marchandes et de la montée simultanée des modes post-traditionnels de penser, la reconnaissance juridique s'est séparée de l'ordre hiérarchique de valeur dans la mesure où l'individu devait bénéficier, en principe, de l'égalité juridique par rapport à tous les autres. La transformation structurelle qui a accompagné cette institutionnalisation de l'idée de l'égalité juridique ne doit pas être mésestimée, étant donné qu'elle a conduit à l'établissement de deux sphères différentes de reconnaissance, révolutionnant l'ordre moral de la société : désormais, l'individu pouvait savoir – non pas dans la pratique correcte bien sûr, mais au moins selon l'idée normative – qu'on le respectait comme personne juridique, avec les mêmes droits que tous les autres membres de la société alors que l'estime sociale continuait à dépendre

---

<sup>111</sup> Soarez a dénommé cette répression des sentiments « gestion de l'expression de ses émotions et de ses sentiments » (2000, 2003), il signale en plus comment les larmes « loin d'être un signe de faiblesse ou d'immatrité, sont une façon d'exprimer, de communiquer les émotions qui vont au-delà des paroles » (2006, p. 6) La traduction est de moi.



d'une échelle hiérarchique de valeurs, qui toutefois, reposait sur de nouveaux fondements. (Honneth, 2003, p. 111) (La traduction est de moi)

Dans ce sens, la liberté et l'égalité humaines aboutissent à un cadre conceptuel et éthique incontournable pour définir l'identité moderne<sup>112</sup>: toute organisation sociale doit respecter les droits et les libertés de toutes les personnes<sup>113</sup>. Il faut donc souligner qu'une partie substantielle de l'estime sociale et individuelle de soi – qui a été problématisée par Honneth (2003) – s'inscrira dans la réussite individuelle à laquelle on accède en tant que citoyen productif.

Il est évident que l'idée d'humanité, comme un droit de tous les citoyens, s'est confortée lorsque l'on a cru que l'État moderne en soi était capable de protéger ses citoyens, entre autres, des forces du libre marché. À ce sujet, Bauman (2011) affirme :

Cette légitimation a adopté son expression la plus élevée quand la forme moderne de gouvernement s'est autodéfinie comme *État Providence*, c'est-à-dire, une communauté qui prend sur ses épaules, pour les administrer, l'obligation et la promesse adjudgées à une certaine époque à la divine providence : protéger les fidèles contre les vicissitudes inclémentes du destin, les aider en cas d'infortune personnelle et leur apporter du secours dans leurs afflictions. (p.76) La traduction est de moi.

Dès lors, nous acceptons que:

L'humanité de l'homme n'est ni un « constat » vérifiable, ni le résultat d'une recherche, ni un héritage: c'est un Projet. Ce Projet, sans cesse, est devant nous, aléatoire et menacé, comme le sont les projets humains. L'humanité fait partie de ces principes énigmatiques qui doivent sans relâche être réinterrogés et défendus, faute de quoi ils se dissolvent et disparaissent dans les fracas de l'histoire naturelle. (Gillebaud, 2001, p. 503)

---

<sup>112</sup> Pour Taylor, un cadre de référence est « celui en vertu duquel nous trouvons le sens spirituel de nos vies. Lorsque l'on manque d'un cadre de référence on est plongé dans une vie qui n'a pas de sens spirituel. Pour cette raison la recherche de sens. » (1996, p. 32)

<sup>113</sup> Dans cette même direction, Honneth (2003) soutient que pour Georg Lukács, le défi moral de l'homme moderne a comme objectif de reconnaître que toutes les personnes doivent être conçues comme des « unités organiques, pré-sentientes, et disposées naturellement à coopérer » (p.34)

L'idée d'humanité nous séduit parce qu'elle a rendu possible de défendre du point de vue philosophique et juridique que les moyens et les espaces utilisés pour transgresser le droit des êtres humains à vivre dignement sont inacceptables.. Abandonner les postulats et les préjugés qui permettent de se distancer de l'autre exalte les valeurs au moyen desquelles la pensée moderne a édifié les bases de la constitution de la *personne*<sup>114</sup>. Il ne faut pas oublier que les présupposés qui soutiennent les modes d'interpréter le monde antérieurs à la modernité supposaient que « l'autre inhumain ne se trouve pas à côté de soi-même, dans le même voisinage ». (Palencia, 2012, p. 18)

La reconnaissance de l'autre se fonde sur une stratégie procédant de la rationalité et de la moralité moderne qui permettent d'appréhender les autres en tant qu'êtres irréductibles au groupe d'appartenance ; dans cette perspective, les autres, ceux qui ne font pas partie de la communauté, sont égaux et libres d'être et de se projeter dans le futur. Le lien d'humanité entre les hommes (événement historique, avec des prétentions d'universalité) est décrit par Finkelkraut (1998) dans l'exemple suivant que nous voulons citer dans sa totalité :

De cette impuissance de la notion d'ennemi à dissimuler celle de semblable, l'officier italien Emilio Lussu fit l'expérience intempestive et déconcertante sur le plateau d'Asiago par une nuit claire et calme de septembre 1916. Il s'était aventuré avec un autre soldat hors de la tranchée pour tenter de repérer l'invisible canon de 37 qui, depuis plusieurs jours, tourmentait ses lignes. Après avoir marché quelques mètres à quatre pattes, il avait gagné par hasard un endroit d'où il pouvait épier la tranchée adverse en enfilade. Un spectacle *étrangement familier* s'offrit alors à son regard : « Ils étaient donc

---

<sup>114</sup> Agamben (2011, p. 63), parmi d'autres a signalé avec son jugement philologique que "personne" a signifié à son origine "masque" et qu'au moyen de celui-ci, l'individu a acquis un rôle et une identité sociale qui finalement ont octroyé la capacité juridique et la dignité politique à l'homme libre. De la même façon, il signale que la "personne-masque" ne possède pas seulement un signifié juridique, mais qu'elle a aussi contribué à la formation de la personne morale. Agamben (2011) considère que la philosophie stoïque – qui façonne son éthique entre l'acteur et le masque – et le développement du théâtre, ont été fondamentaux pour l'émergence de la personne morale. Pour Agamben, la personne morale se constitue à travers une adhésion et un distanciellement vis-à-vis du masque social. (p. 63-65)

là, ces Autrichiens, si proches qu'on pouvait presque les toucher, paisibles, comme des promeneurs sur un trottoir d'une ville ! [...] À présent [ces tranchées] se montraient à nous dans leur existence véritable. L'ennemi, l'ennemi, les Autrichiens, les Autrichiens. Des hommes et des soldats comme nous, faits comme nous, en uniforme comme nous, qui à présent bougeaient, parlaient et prenaient leur café, exactement comme étaient en train de leur faire derrière nous, à cette même heure, nos propres camarades. Étrange chose. Maintenant ils prenaient le café. Pourquoi me semblait-il extraordinaire qu'ils prennent le café ? Et vers 10 ou 11 heures, ils mangeraient la soupe, exactement comme nous. L'ennemi pouvait-il vivre sans boire et sans manger. » [...]

Arrive, en effet, un officier. Immédiatement, les soldats autrichiens se taisent et s'écartent. Lussu, qui fait la guerre depuis longtemps et qui a même acquis une mentalité de guerre, saisit le fusil du caporal qui l'accompagne. Il se dit qu'après tant d'heures d'attente, tant de patrouilles, tant de sommeil perdu, ce serait folie que de laisser filer ce gros gibier à sa portée. Mais un geste aura raison de cette détermination belliqueuse. « L'officier autrichien alluma une cigarette. À présent, il fumait. Cette cigarette créa un rapport imprévu entre lui et moi. Dès que je vis la fumée, je ressentis en moi aussi l'envie de fumer. Ce désir me fit penser que moi aussi j'avais des cigarettes. Cela dura un instant. Mon action de pointer, de machinale, devint raisonnée. Je dus penser que je pointais mon arme, et que je la pointais contre quelqu'un. L'index qui touchait la détente relâcha la pression. Je pensais. J'étais obligé de penser [...]. Peut-être était-ce calme complet qui éloignait mon esprit de la guerre. J'avais en face de moi un officier, jeune, inconscient du danger qui le menaçait. Je ne pouvais pas le manquer. J'aurais pu tirer mille coups à cette distance sans en rater un seul. Il suffisait que j'appuie sur la détente : il aurait roulé au sol. La certitude que sa vie dépendait de ma volonté me rendait hésitant. J'avais face à moi un homme, un homme ! Un homme ! J'en distinguais les yeux et les traits du visage. La lumière de l'aube se faisait plus claire et le soleil s'annonçait derrière la cime des montagnes. Tirer à quelques pas, sur un homme... comme sur un sanglier ! » (p. 35-36)

Finkelkraut (1998) soulignera que ce cas révèle un déconcertant « délire » imaginaire qui a permis que l'on tente, en s'appuyant sur la philosophie moderne, de mettre des limites à l'insurmontable mode de représentation des ennemis et des étrangers<sup>115</sup>. Il est indubitable que ce « délire » que nous venons de mentionner a servi

---

<sup>115</sup> Glover (2001) présente aussi un exemple de grande importance pour enrichir cette explication. « George Orwell a lutté contre les fascistes pendant la Guerre civile espagnole. Par la suite, il a

de plateforme pour que la *vie nue* <sup>116</sup>s'inscrive dans l'ordre juridique et politique des États-nations modernes (Agamben, 2002)

L'idée de l'être humain en tant qu'être de droits et d'obligations fait partie des utopies construites par la philosophie moderne quand elle a cru que le mal pourrait être éliminé de la vie (Gray, 2008). Nous pouvons dire qu'avec le concept d'impératif moral, Kant radicalise et systématise la façon dont l'homme peut se disposer et s'obliger à traiter dignement autrui. L'idée d'humanité s'institue précisément avec l'illusion que le sujet (la condition humaine) se dotant des instruments cognitifs et moraux conférés par l'éducation et la formation laisse la pleine possibilité de respecter les autres.

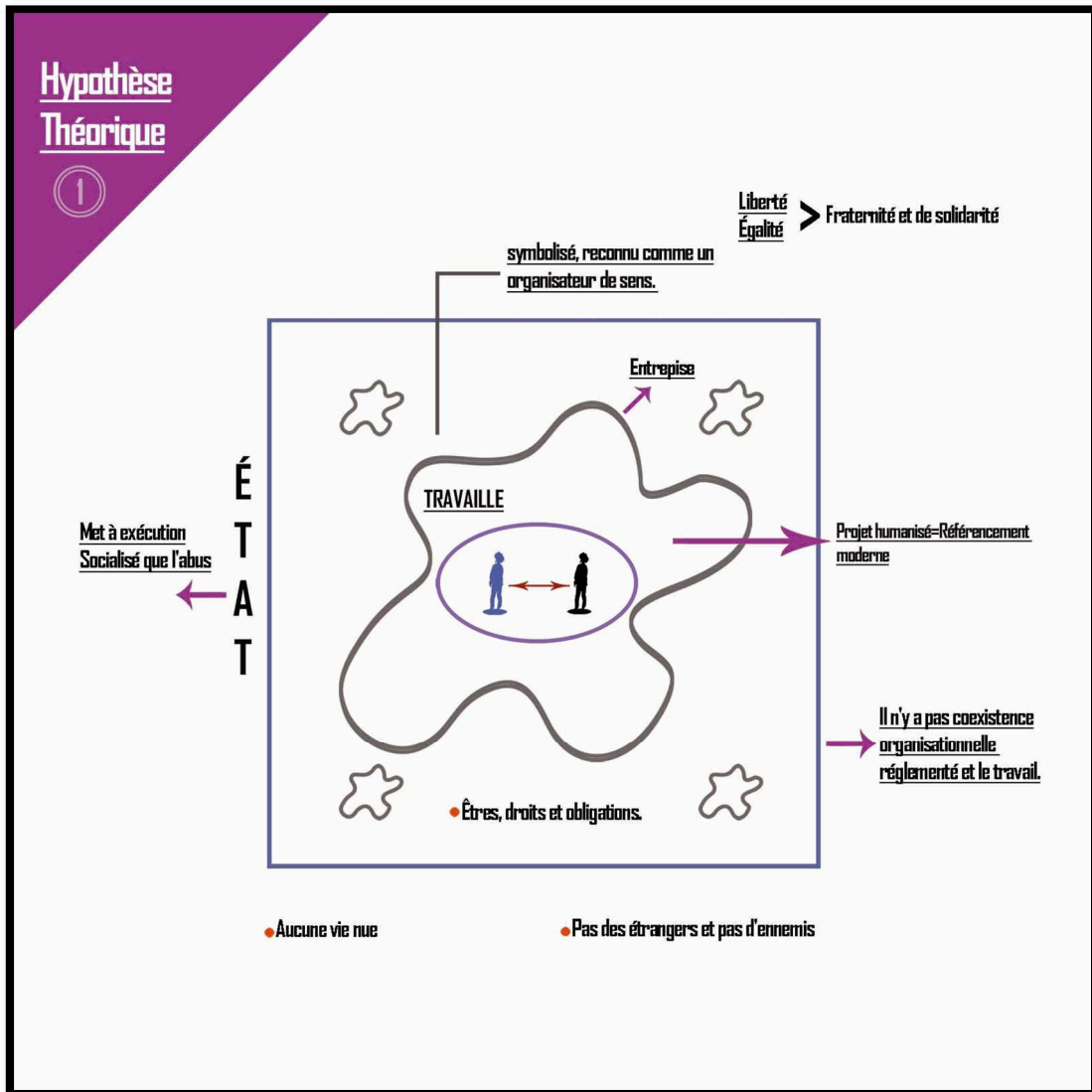
Peut-être les philosophes modernes ont-ils eu des difficultés à croire et à accepter que la « théorie d'humanité » (Lyotard, 1998) qui jusque là laissait de côté des groupes entiers d'êtres humains considérés comme « marginaux », s'appliquait maintenant à toutes les personnes sans restriction de race, de religion, etc. Peut-être cette nouvelle réalité les a-t-elle dérangés et ont-ils agi en conséquence.

---

dit qu'il avait vu un soldat fasciste à moitié nu en train de courir en maintenant ses pantalons en haut avec ses deux mains et il ajouta : je me suis abstenu de lui tirer dessus---je n'ai pas tiré en partie à cause de ce détail des pantalons. J'étais venu tirer sur « des fascistes » mais un homme avec les pantalons relevés n'est pas « un fasciste, mais évidemment, une créature come toi, et on ne prend pas plaisir à lui tirer dessus ». (p. 81)

<sup>116</sup> Carvajal (2007) assure que depuis Agamben, nous comprenons clairement que « la vie nue n'est pas un concept biologique dans le sens où la mort à laquelle s'attend toute vie est un concept politique, c'est la matrice de la souveraineté politique si l'on suppose la prérogative du pouvoir pour la dévaluer et l'abandonner à son sort, comme celle des animaux, qui sans l'aide de la conscience de l'environnement contemporain sont là pour périr par notre volonté, à nous les humains » (p. 54)

Figure 3. Contexte de représentation des êtres humains dans l'entreprise avant la mondialisation



Source: Élaboration propre

Ainsi, l'idée que tous les êtres humains doivent se représenter moralement et politiquement comme des êtres de droit, est propre d'un impératif éthicopolitique et juridique (moderne) qui refusent l'idée que les hommes ont une « *vie nue* à laquelle n'importe qui peut donner la mort » ou peut mépriser de façon subtile ou brutale (Agamben, 1997, p. 17)

## 6.2 Prélude fondamental pour comprendre les pratiques de gestion inhumaines

Il est impossible de conceptualiser ou de caractériser les pratiques de gestion inhumaines (PGI) d'un point de vue purement ontologique, cela impliquerait en effet, qu'elles sont consubstantielles au genre humain et à une forme déterminée et préétablie de relation entre les êtres humains et les êtres inertes (Finkielkraut, 1998 ; Honneth, 2007)<sup>117</sup>.

Si nous acceptons la thèse de la néoténie (mentionnée au chapitre I) selon laquelle l'homme vient au monde naturellement inachevé et qu'à cause de cette condition, il doit « se compléter » en appréhendant le langage (première domination) et l'environnement sociopolitique (seconde domination) qui le reçoit, nous devons alors reconnaître la thèse de Dufour (2007) :

Il existe deux dominations de nature très différente : l'une, originelle, à laquelle nous ne pouvons pas nous soustraire (le langage) alors que, dans certaines conditions, il est possible de se défaire de l'autre (sociopolitique)...Percevoir le lien intime entre ces deux dominations suppose donc un montage délicat qui ne sacrifie pas l'un à l'autre... la domination ontologique ne peut jamais se dissoudre ni s'exprimer dans la domination sociopolitique. Autrement, nous ne pourrions pas comprendre pourquoi tout homme, quelle que soit sa condition, dispose d'un droit absolu et inaliénable à la parole, pour le simple fait d'être un homme... Même si dans la pratique, elle est mélangée avec la sociopolitique, l'ontologie conserve toujours sa spécificité logique et sa propre efficacité. Rien ne pourra jamais arrêter la recherche de sens. L'erreur serait, donc de confondre ces deux dominations. Et c'est précisément l'erreur que commettent ceux qui voient dans les actes de désymbolisation des formes de résistance à la domination sociopolitique. Quand, en réalité, ces actes défont seulement la fonction symbolique. L'unique chose que peut faire la violence nue, par exemple, est de rompre l'instance la plus intime de l'humanité de l'homme. (p. 215-216) (La traduction est de moi)

---

<sup>117</sup> Voir dans ce travail le chapitre I intitulé Les actes inhumains de l'espèce humaine.

Il est important de ne pas perdre de vue que la perspective qui étaye l'existence des pratiques de gestion inhumaines (PGI) peut s'envisager du point de vue de la négation partielle ou totale du principe d'humanité qui octroie à tous les êtres humains un caractère sacré entendu comme « du sacré en deçà ou au-delà du religieux » (Agamben, 1997, p. 17). En effet, respecter et reconnaître la dignité de l'autre n'est possible qu'au prix d'un long cheminement moral et laïc qui resignifie et intériorise les déchirements et les affections que l'autre est susceptible de déclencher en soi-même de façon à maintenir sa volonté intéressée à rester uni à soi-même et aux autres.

Durant l'époque de développement économique et de consolidation des États occidentaux, l'entreprise (espace social) et le travail (moyen économique) ont été symbolisés et reconnus comme donneurs de sens<sup>118</sup>. Comme nous l'avons dit dans le chapitre antérieur, le travail a bénéficié pendant longtemps de prestige social, parce qu'il a permis à des collectifs d'ouvriers d'identifier et de forger des processus de critique et de développement social. Des travailleurs, des dirigeants et des capitalistes se sont affrontés et sont arrivés à des consensus pour favoriser l'aspiration à une harmonie au travail qui était de l'intérêt de tous. Autrement dit, il y a eu une époque où, comme le signale Linhart (2013), « l'idée d'un destin commun instituait une relation avec le travail et la société qui se vivait d'une manière principalement collective ». (p. 36)

Durant l'époque de développement économique et de consolidation des États occidentaux, l'entreprise (espace social) et le travail (moyen économique) ont été

---

<sup>118</sup> Pour Sennett (2006) « Pendant la période de cent ans, dans la décennie de 1860 à 1970, les entreprises ont appris l'art de la stabilité qui assure la durée des compagnies et ont augmenté la quantité d'emplois [...] Beaucoup de travailleurs manuels ont pu planifier pour la première fois l'achat d'une maison ». (p. 23-26)

symbolisés et reconnus comme *donneurs de sens*<sup>119</sup>. Comme nous l'avons dit dans le chapitre antérieur, le travail a bénéficié pendant longtemps de prestige social, parce qu'il a permis à des collectifs d'ouvriers d'identifier et de forger des processus de critique et de développement social. Des travailleurs, des dirigeants et des capitalistes se sont affrontés et sont arrivés à des consensus pour favoriser l'aspiration à une harmonie au travail qui était de l'intérêt de tous. Autrement dit, il y a eu une époque où, comme le signale Linhart (2013), « l'idée d'un destin commun instituait une relation avec le travail et la société qui se vivait d'une manière principalement collective ». (p. 36)

Il est important de signaler que l'étude des pratiques de gestion inhumaines (PGI) permet d'explorer pourquoi, comment et depuis quelles instances les travailleurs, que l'entreprise actuelle juge superflus ou éliminables, sont rejetés. Dans les pratiques de gestion inhumaines (PGI), il existe différentes stratégies d'élimination et de bannissement (dans certaines occasions, elles laissent très peu de traces, ce qui rend leur judiciarisation impossible) qui s'opposent aux préceptes de la gestion et des valeurs qu'implique et exige une représentation de l'entreprise « en tant que communauté et non simplement comme agent économique » (Pesqueux & Biefnot, 2002, p. 90). Disons tout de suite que les pratiques de gestion inhumaines (PGI) font essentiellement référence à certains styles de gestion s'exerçant dans le cadre d'un discours idéologique et autoritaire qui ne reconnaît pas du point de vue symbolique et parfois juridique, l'humanité du travailleur et pour autant, le maltraite, l'humilie (en méprisant sa dignité), le bafoue (le déshonore) sans s'attacher aux conséquences individuelles et collectives de ses actes. Les pratiques de gestion inhumaines (PGI) s'intensifient quand certains

---

<sup>119</sup> Pour Sennett (2006) « Pendant la période de cent ans, dans la décennie de 1860 à 1970, les entreprises ont appris l'art de la stabilité qui assure la durée des compagnies et ont augmenté la quantité d'emplois [...] Beaucoup de travailleurs manuels ont pu planifier pour la première fois l'achat d'une maison ». (p. 23-26)



travailleurs décident de se défendre ou de s'opposer à la dégradation, par exemple en se syndiquant<sup>120</sup>. Nous pouvons donc dire que les pratiques de gestion inhumaines (PGI) reflètent une violence qui en principe peut s'exercer sans aucune direction<sup>121</sup> et qui s'exerce ensuite intentionnellement cherchant à affaiblir, voire à éliminer le contrat de tout travailleur qui gêne ou qui contrarie le style de gestion. Comme le montre Cruz (2003) « s'opposer au privilège des dirigeants et mettre leurs intérêts en question place immédiatement celui qui s'y hasarde dans la bande des ennemis déloyaux, des gens dangereux [...] » (p. 61)

Dans ce travail, nous avons pu constater que certaines pratiques de gestion inhumaines (PGI) émergent lorsque certains dirigeants considèrent que les attitudes ou les aptitudes d'un travailleur les incommode, par exemple, quand ils se rendent compte qu'un travailleur (ayant le droit à la protection légale qui lui permet de rester dans l'entreprise) repousse les propositions d'arrangement économique ou de retraite anticipée qui voulait lui faire admettre son licenciement à l'amiable<sup>122</sup>.

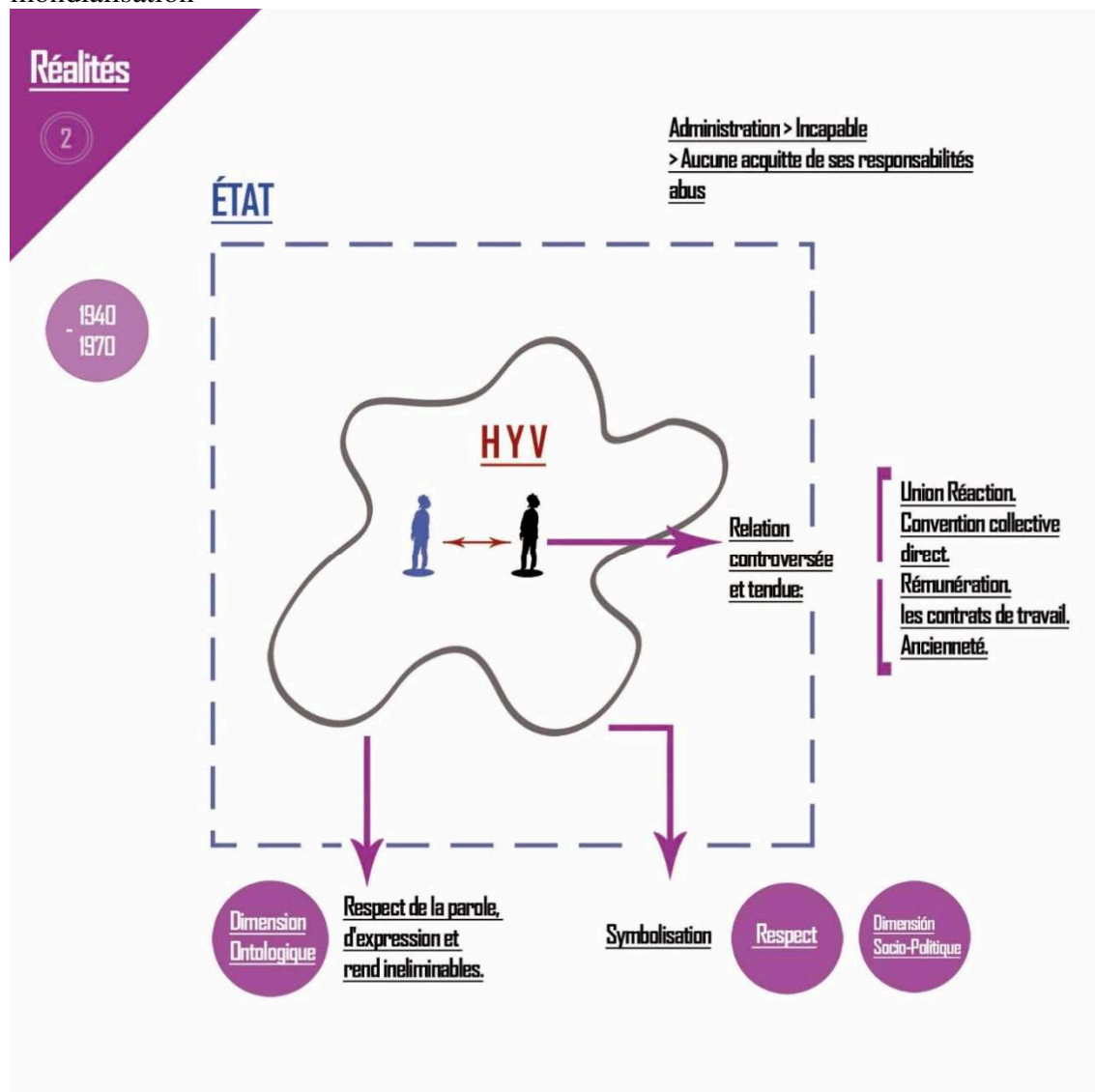
---

<sup>120</sup> Pour Luis Enrique Alonso (2007 p. 209) « la dérégulation des marchés de travail, la flexibilisation et la marchandisation de tous les espaces sociaux, la recherche de superbénéfices ... L'essor des politiques de l'offre de type explicitement ou implicitement néolibérale, etc. ont créé une ambiance de franche hostilité envers le syndicalisme dans une multitude de cercles officiels ou para-officiels de la politique et l'économie, aussi bien espagnole qu'internationale.

<sup>121</sup> Pour comprendre la violence sans direction, voir Ogilvie, B. (2012) *L'homme jetable. Essai sur l'exterminisme et la violence extrême*, Paris, Éditions Amsterdam.

<sup>122</sup> Il faut mentionner que la retraite anticipée, en tant que mode de licenciement économique, est considérée par beaucoup de dirigeants comme quelque chose de très bénéfique pour l'entreprise. Comme le signale Alonso (2007, 82) « elle se constitue en un cas paradigmatique de gestion dans un contexte d'excédent d'effectifs, où la première mesure considérée est le licenciement de ceux qui ont un certain âge, indépendamment des compétences des individus affectés et il existe là une contradiction évidente entre le discours individualiste de l'employabilité ou des compétences, d'un côté et de l'autre, les décisions sociales de licenciement associées presque uniquement aux groupes d'âge, aux conditions financières des entreprises et aux accords sociaux ». (La traduction est de moi)

Figure 4. Contexte de représentation des êtres humains dans l'entreprise après la mondialisation



Source: Élaboration propre

### 6.3 Que sont et comment comprendre les pratiques de gestion inhumaines (PGI)

Les PGI – au moins celles dont nous avons pu démontrer l'existence dans le travail sur le terrain – apparaissent dans le cadre de décisions stratégiques qui, appliquées de manière individuelle ou par des équipes de direction, se conforment aux exigences de la

mondialisation actuelle. Face au phénomène de la mondialisation et sa relation avec les entreprises, Pesqueux & Biefnot (2002) affirment :

La mondialisation apparaît en effet comme une conséquence du développement des entreprises multinationales qui, comme on l'avait déjà pressenti lorsque le rôle de ces dernières faisait l'objet de bien des discussions dans les années de 1960 et 70, vient poser le problème de la dimension politique de l'activité internationale des entreprises... et indique donc l'existence d'une perspective essentiellement économique, sorte de métaphore d'un Nouveau Monde économique, de l'Eldorado commercial vaste et inexploité... parallèlement, ce terme masque l'existence d'une course effrénée à l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales. Cette course à court terme et de la compétitivité, ce qui a entraîné nombre d'entreprises à négliger, ignorer, voire refuser, la prise en compte de facteurs et risques environnementaux, de situations d'exploitation scandaleuses de travailleurs les moins protégés, y compris des enfants, à soutenir directement ou indirectement des régimes dictatoriaux garants de la docilité de la main d'œuvre. (p.6)

Comme nous avons pu le démontrer dans cette recherche, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) se présentent dans le cadre de la mondialisation parce que beaucoup d'investisseurs de capital et la plupart des dirigeants d'entreprise qui la promeuvent n'attachent pas d'importance à la valorisation éthique des moyens utilisés pour obtenir la rentabilité. Lorsque l'on considère le marché comme un champ de bataille, de *nouveaux mythes managériaux* apparaissent, qui selon Ariès (2002) ont besoin d'imaginer des valeurs pour justifier qu'ils nient le principe d'humanisation qui s'oppose à ce que les mauvais traitements et les humiliations soient possibles dans l'entreprise.

D'ailleurs, dans le contexte de la globalisation, les pratiques de gestion inhumaines peuvent devenir récurrentes et on peut y constater la négation de la dignité humaine, mais aussi l'émergence de types de directions perverses qui ne se posent pas éthiquement la question de la douleur et de la souffrance de l'autre (Cyrulnik, 2011).

Les pratiques de gestion inhumaines (PGI), comprises comme des actes émanant d'une gestion dysfonctionnelle de l'entreprise qui obéit aveuglément à un impératif de rentabilité, peuvent devenir récurrentes. Ces pratiques de gestion inhumaines (PGI) peuvent donc se définir comme les circonstances où un travailleur ressent non seulement une contrariété lorsqu'il se rend compte qu'il a été instrumentalisé « dignement » par une organisation (Cruz, 2008), mais quand il éprouve l'humiliation et la honte<sup>123</sup> d'être témoin de la perte de la dignité qui lui avait été octroyée politiquement et juridiquement et à laquelle d'une certaine façon il a renoncé pour s'adapter à la logique de l'entreprise. Les victimes de pratiques inhumaines (PGI), selon Cruz (2014) :

réussissent difficilement à s'expliquer ce qui leur est arrivé et s'acharnent à chercher, dans les eaux profondes de leurs propres énigmes et fragilités, les causes de leurs troubles, bien qu'ils le fassent presque toujours en s'autopunissant et en s'autoaccusant d'incapacité personnelle. (p. 2)

Les pratiques de gestion inhumaines (PGI) surgissent de décisions qui nient la représentation du travailleur comme une « ressource vivante » « avec des droits et des privilèges éthiquement inviolables » (Cruz 2008, p. 88). Utiliser l'expression « ressource vivante » peut sembler paradoxal, mais elle est employée pour souligner la gravité du fait que l'on en soit arrivé à considérer l'homme comme une ressource quelconque de l'entreprise<sup>124</sup>. Le mot ressource à lui seul montre l'esprit avec lequel la rationalité instrumentale conçoit l'individu en relation avec le travail :

---

<sup>123</sup> Pour Cyrulnik (2011) « L'humiliation est une attitude comportementale d'une violence extrême parce qu'elle tend à la destruction du monde mental de l'autre » et la honte « prétend la maintien d'un lien où celui qui a honte se sent rabaisé : "Tu devrais avoir honte" signifie : "Je te communique que je considère que tu devrais penser que tu n'es pas à la hauteur de mon estime". Une tentative d'humiliation peut provoquer une réponse orgueilleuse, alors que le lien douloureux de la honte pousse à la désaffiliation » (Cyrulnik, 2011, p. 51). (La traduction est de moi)

<sup>124</sup> Pour Chennoufi (2007), l'éthique appliquée à la gestion à partir de la pensée axiologique de Habermas institue l'obligation de ne pas considérer les membres du personnel comme des objets, mais comme des sujets. Dans cette perspective, utiliser l'expression ressources humaines est anti-éthique. « Personne ne peut poser la question à une ressource sur des choix éthiques ».

L'entreprise considère plus l'individu comme une ressource (un objet vivant) que comme un Sujet. Elle l'instrumentalise au service d'objectifs techniques ou financiers qui lui font perdre non seulement son autonomie, mais aussi, trop souvent, le sens de son action et du travail qu'il accomplit. (Aubert, 2012, p. 28)

Les pratiques de gestion inhumaines (PGI) peuvent s'incruster dans le « système managinaire » qui selon Aubert et De Gaujelac (2012) détruit « la philosophie du donnant-donnant »<sup>125</sup>. Les pratiques de gestion inhumaines (PGI) reflètent la politique de certains dirigeants qui se focalisent d'une façon perverse sur la recherche de la rentabilité comme une fin qui garantit leur succès professionnel<sup>126</sup>. De cette façon, en analysant les pratiques de gestion inhumaines (PGI), nous pouvons voir comment certaines organisations déifient les directeurs d'entreprise qui se plient aux lois du marché compétitif et abusent narcissiquement et sans compassion de leur pouvoir. Cette conception permet de décrire et d'expliquer certains événements de la vie au travail où l'on aperçoit clairement l'action de directeurs qui ne peuvent être considérés ni comme des bureaucrates ni comme des fonctionnaires, mais comme des rentiers et les protagonistes de la destruction symbolique de l'estime de soi du travailleur<sup>127</sup>.

---

(p. 140)

<sup>125</sup> Selon les auteurs mentionnés, la philosophie du donnant-donnant se caractérise par le fait que « la relation entre l'individu et l'entreprise était fondée sur l'échange dans des conditions d'égalité » par exemple, les cadres gagnaient beaucoup d'argent et par conséquent on exigeait beaucoup d'eux, la politique de promotion et d'avancement était clairement établie. En résumé, les auteurs affirment que le donnant-donnant dans l'entreprise est « un monde formé par des gagnants et des perdants, où chacun est payé par son entreprise en fonction du temps, de l'effort et du travail qu'il a apportés ». (1993, p. 31-39)

<sup>126</sup> Selon Enriquez (2012) « la position perverse se caractérise par un défi au réel, par une remise en cause du monde au nom de la vérité (de la raison), par la transformation de tous les rapports humains en rapports entre objets et par l'édification d'un système mondial fondé sur les flux de marchandises et les flux monétaires. Le pervers continue le travail du paranoïaque en l'instituant et le normalisant. (p. 125)

<sup>127</sup> Bauman (2011) à la suite de Dennis Smith, signale qu'une personne se sent humiliée quand « on lui démontre brutalement, au moyen de paroles, d'actions ou de faits, qu'elle ne peut être ce qu'elle croit être [...] L'humiliation est l'expérience d'être démoli, opprimé, réfréné ou expulsé d'une façon injuste et irraisonnable et contre sa propre volonté. » (p. 211)

Dans ce sens, il faut être très attentif aux pratiques de gestion inhumaines (PGI) dans l'espace du travail, non seulement à cause de la violence ou la cruauté avec lesquelles elles peuvent s'exercer, mais à cause des souffrances psychiques directes ou indirectes qu'elles causent et qu'elles déclenchent :

Pour se débarrasser de leurs salariés devenus indésirables, les entreprises ont développé une panoplie de méthodes raffinées, perverses ou brutales; attaques-surprises, qui visent à déstabiliser l'intéressé et à lui régler très vite son compte, guerres d'usure qui soumettent l'employé à un crescendo de brimades, licenciements en «gants blancs», préparés et validés par des consultants spécialisés... en la matière, l'imagination des états-majors paraît sans limites. (Durieux & Jourdain, 1999, p.11)

#### 6.4 Contexte de l'apparition des pratiques de gestion inhumaines

Comme nous l'avons laissé entrevoir antérieurement, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) se caractérisent pas un certain type d' « autoritarisme aberrant » qui fait que le travailleur affronte des décisions, des paroles et des gestes méprisants et hostiles qui lui font honte, l'humilient y qui sapent peu à peu son estime de soi. Autrement dit, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) surgissent dans des entreprises où le mode de gestion se caractérise par un type de stratégie tyrannique et arbitraire qui finit par ronger aussi bien le tissu social que la stabilité émotionnelle des travailleurs.

Tout homme éduqué au sein du projet moderne capitaliste apprend par le biais de différentes expériences que le fait de travailler en indépendant ou celui de travailler pour une organisation donne un sens à l'existence; de la même façon, il se rend compte tôt ou tard, il prend conscience que toute entreprise capitaliste a des exigences productives et compétitives où les travailleurs sont considérés, selon Cruz (2008) « comme des moyens productifs avec des droits » (p. 80). Mais qu'implique ce que nous venons d'énoncer? Que d'une certaine façon, le travailleur au moment où il

commence à travailler reconnaît ses droits et ses obligations, et pour cela il ne s'attend pas (il n'y est pas préparé) à recevoir de la part d'un chef d'entreprise de mauvais traitements symboliques ou matériels, par exemple, des cris, des tentatives de chantage, des abus verbaux, des menaces, des stigmatisations, des injures, du harcèlement, de fausses accusations, des critiques destructrices, du mépris, des moqueries, des persécutions, des humiliations, la disqualification des tâches réalisées, la réassignation arbitraire de fonctions et d'horaires de travail, des sanctions injustes, le désaveu de fonctions définies avec anticipation, etc. (Rojas, 2003, 2007)

Comme nous l'avons démontré auparavant, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) commencent avec de mauvais traitements grotesques, absurdes qui font que les travailleurs se sentant humiliés et menacés déploient diverses stratégies de défense (Dejours, 2000), comme, par exemple, la syndicalisation ; et cette décision fait qu'ils soient d'abord l'objet de plus grands affronts et qu'ensuite ils soient placés et « mis en accusation » dans la *zone grise*<sup>128</sup> où sont placés les travailleurs considérés incompetents et qui sont pour autant l'objet d'élimination.

Certaines pratiques de gestion inhumaines (PGI) aboutissent à des accusations contre le travailleur et à des qualifications arbitraires de certaines fautes individuelles (considérées intentionnelles), d'incompétences (naturelles) qui sont la cause de leur expulsion de l'entreprise. Il existe par ailleurs des décisions administratives comme la

---

<sup>128</sup> La zone grise est un concept qu'Agamben (2003) construit à partir des témoignages de Levi, pour expliquer l'espace d'une certaine réalité déshumanisante ; l'une de ses principales caractéristiques est que les victimes s'y transforment en bourreaux et les bourreaux en victimes. Agamben (2003) considère que la zone grise explique les continuelles actions dans lesquelles les idées du bien et du mal se groupent, se fusionnent sans pouvoir conserver leurs différences. « Dans la zone grise apparaît un infrahumain qui récite la leçon de « l'horrible, indicible et inimaginable banalité du mal » (Arendt, 1983, p. 259)- Dans le cas particulier du travail, la zone grise permet, selon Bueno (2007) de nommer « les espaces imprécis, où s'estompent les références traditionnelles » en ce qui concerne le statut du salarié traditionnel. (p. 84)

politique « d'arrangements économiques » qui cherchent à interrompre le contrat de travail de la personne ayant de l'ancienneté, qui lorsqu'elles sont mises en œuvre démontrent le despotisme et l'abus de pouvoir de certains directeurs d'entreprise.

D'autre part, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) incluent le mauvais traitement, la menace et aussi des décisions administratives visant à licencier les travailleurs qui deviennent gênants pour la direction (syndicaliste, personnel ayant de l'ancienneté avec des problèmes de santé<sup>129</sup>). Dans ce contexte, la perversion du directeur tient au fait qu'il trouve que certains travailleurs représentent une gêne pour lui et qu'il essaye en conséquence d'annuler leur contrat de travail ; nous avons pu démontrer que pour y parvenir ces directeurs s'exposent à commettre des pratiques violentes qui éliminent certains aspects profondément humains dans la relation entre les dirigeants et les subalternes, puisque ces derniers sont considérés comme de simples ressources de l'entreprise<sup>130</sup>. Les pratiques de gestion inhumaines (PGI) montrent comment certains dirigeants, qui agissent poussés par la pulsion identitaire et délirante (Cruz, 2003, 2008) ou par des autodéfinitions omnipotentes (Aktouf, 2008) s'opposent à la valeur de l'humanité des travailleurs, ignorent complètement la souffrance psychique que produisent leurs décisions. Il est donc clair qu'une pratique de gestion inhumaine peut se matérialiser en dehors de ou en éludant l'ordre juridique qui concerne et oblige les chefs d'entreprise à respecter les travailleurs.

---

<sup>129</sup> Dans l'entreprise hypermoderne, le personnel avec de l'ancienneté contrarie les exigences de mobilité et de compétence imposées par le modèle de gestion postfordiste, et pour cette raison il est mis au chômage. Voir Bueno (2007, p. 79)

<sup>130</sup> Chennoufi (2007) montre que la pragmatique dans la stratégie de l'entreprise permet le mauvais traitement des travailleurs car « une ressource fait partie des moyens et quand celle-ci entre en conflit avec les objectifs de l'entreprise, il faut se débarrasser de cette ressource sans autre considération » La traduction est de moi.



Nous postulons l'existence des pratiques de gestion inhumaines (PGI) en reconnaissant qu'aussi bien les employés que les travailleurs savent que la gestion des entreprises opère dans le cadre de la rationalité instrumentale et que de ce point de vue, l'on exige qu'ils aient un comportement permettant que l'entreprise progresse et triomphe sur le marché compétitif et financiarisé. Bien entendu, pour les travailleurs il n'est pas facile de reconnaître les effets macroéconomiques et microéconomiques de cette financiarisation, mais ils perçoivent de manière directe l'assujettissement inhumain de ces politiques financières, comme nous avons pu l'observer dans le travail de terrain qui supporte cette thèse. Comme le signalent Alonso et Fernández (2012), cette suprématie du marché :

[...] est le résultat du récit de la domination absolue de l'ordre individuel et mercantile sur tous les êtres et les choses nous ramenant à un exercice de la violence financière et à un mode sacrificiel du pouvoir économique (tout ce qui touche le social doit être sacrifié en faveur de la rentabilité financière) qui rappelle beaucoup les pires moments du capitalisme libéral et impérialiste du XIXe siècle. (p.15) (la traduction est de moi)

Il est important de noter que la perspective que nous proposons pour examiner les pratiques de gestion inhumaines (PGI) part du fait que la personne salariée (directeur ou travailleur) connaît les règles du jeu en vigueur pour faire fonctionner l'entreprise moderne : adoption de stratégies pour augmenter le patrimoine et générer de la rentabilité pour les propriétaires; existence de hiérarchies chargées de diriger et d'évaluer discrétionnairement les processus de production; conception des travailleurs en tant que « des moyens et des instruments » pour obtenir la production désirée. De la même façon, le salarié sait que juridiquement, il peut s'associer librement pour chercher à améliorer les conditions de travail tout en restant utile à l'organisation.

De cette façon, les pratiques de gestion inhumaine (PGI) se présentent dans une situation où confluent la philosophie libérale et l'ordre juridique moderne et dans ce contexte les propriétaires du capital et la direction de l'entreprise symbolisent et « utilisent » le travailleur comme « une ressource vivante » subordonnée à l'objectif de maximiser le capital.

Pour cette raison, lorsqu'on analyse certains événements réels dans lesquels on démontre que les directeurs ont violé et transgressé le projet d'humanité du travailleur, ces faits peuvent être comme des pratiques de gestions inhumaines (PGI). Les motifs de cette violation peuvent être divers : quand ils se lient aux objectifs individuels de certains directeurs qui utilisent les présupposés d'une idéologie gestionnaire<sup>131</sup> pour essayer de matérialiser les aspirations de leur « moi idéal » ou comme l'expression directe des nouvelles logiques de production capitaliste, dans lesquelles les travailleurs se conçoivent comme des instruments fonctionnels qui ne doivent pas gêner l'exercice de la direction. De cette façon, il est essentiel de reconnaître que les pratiques de gestion inhumaines (PGI) sont un phénomène émergent dans le contexte ultralibéral économique qui a rendu possible que dans l'entreprise, certains directeurs pliés au *pouvoir managérial* abusent de leur position en bafouant l'humanité du travailleur. Ces attitudes pourraient s'expliquer par le désir des directeurs de ne pas être exclus de l'organisation<sup>132</sup> ou par le comportement propre de *l'idiot moral*.

---

<sup>131</sup> Le pouvoir managérial comme l'explique De Gaujelac (2006b) fonctionne comme un système de sollicitation qui promeut le comportement flexible, adaptable, fluctuant en relation directe avec le contexte scientifico-technologique et les changements du marché qui garantissent l'accomplissement de l'objectif prioritaire des entreprises : le rendement financier. La traduction est de moi.

<sup>132</sup> À propos de cette idée, Bauman (2011) soutient que « la plupart d'entre nous, depuis les couches sociales les plus basses jusqu'aux plus hautes, subissons aujourd'hui la menace, même si elle se présente d'une façon indéterminée et vague, d'être exclus, de ne pas être à la hauteur du défi, de subir des affronts, de nous sentir humiliés et de que l'on ne reconnaisse pas notre dignité » p. 30 la traduction est de moi.

L'idiot moral est une catégorie construite par Balbeny (1995) pour signaler l'impossibilité pratique de certains êtres humains à être lucides, à utiliser de manière convenable leur intelligence pour se mettre en question et combattre l'aveuglement émotionnel qui les caractérise et les lance dans la sphère de l'insensibilité morale. Voyons de manière détaillée sa définition:

L'origine du mal provoqué par des êtres doués d'entendement se trouve possiblement, là où personne n'a pu le soupçonner : dans le fait qu'ils sont, en fin de compte, des êtres *sans pensée* [...] penser ne nous protège pas de la capacité de penser en nous opposant à l'insensibilité morale. [Penser] ne nous donne aucune garantie d'éviter le mal, mais de plus, cela n'assure même pas le fait même de penser. Pouvoir penser n'est pas encore penser ou *faire usage* de la pensée. Le fait que nous soyons doués d'entendement veut seulement dire, même si cela n'est pas négligeable, que nous disposons de cette capacité, non que nous nous comportions nécessairement en fonction de cette dernière, en manifestant par exemple de la lucidité dans nos actes ou nos déclarations. Selon moi, l'idiot moral est celui qui tout ayant cette faculté ne sait pas la mettre en pratique. Celui qui possède la faculté de penser se trouve en ce qui la concerne devant deux possibilités opposées : ou l'exercice ou l'absence de la pensée [...] Tirer à bout portant ou signer un ordre de nettoyage ethnique est de tout point de vue incompatible avec la mise en pratique de l'entendement. Ce sont des actes produits en absence de la pensée, même si leur auteur n'était pas un imbécile ou quelqu'un souffrant d'oligophrénie. (p. 72-75)

Et plus loin:

Une société d'idiots moraux est également une société somnambule aussi bien que d'êtres impassibles : ils ne sentent pas, mais ils se mettent pas non plus en question eux-mêmes. Il est très possible qu'un défaut ait une incidence sur l'autre, même si je dois croire que le deuxième facteur a une plus grande force (« loin des yeux, loin du cœur »). L'idiot moral peut réussir à imiter ou à simuler une émotion et à nous faire croire qu'il a de bons sentiments. Mais il ne peut se comporter comme le ferait un homme réflexif, sans cesser d'être l'idiot qu'il était, ce qui arrive très rarement, ou sans qu'il joue son rôle extrêmement mal, parce que se mettre à penser est décidément le plus étranger à sa nature [...] Sa volonté déterminée par son entendement antiréflexif n'a pas été préparée pour prendre du recul vis-à-vis de l'immédiateté des sentiments et il tend la main pour obtenir, sans trembler, l'objet désiré. Lui demander qu'il représente le rôle contraire équivaut à lui exiger qu'il exécute le rôle qu'il a appris à refuser et qui l'a précisément conduit là où il se trouve. (p. 78-79). (la traduction est de moi)

Comment comprendre que certains chefs d'entreprise ne puissent pas élaborer une notion de justice orientant leurs pratiques administratives, ce qui les conduirait à honorer leur métier et leur savoir? Il est certain que Weber a démontré qu'un esprit non fraternel se déploie dans le capitalisme<sup>133</sup>, mais comment et depuis quel point de vue agir face aux souffrances psychiques des salariés de notre époque ?

En synthèse, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) reflètent l'horizon moral pervers de certaines entreprises hypermodernes qui, en premier lieu, considèrent la main d'œuvre engagée comme une ressource que l'on peut exploiter au maximum et que l'on peut remplacer facilement pour obtenir l'amélioration de la rentabilité exigée par le marché ; deuxièmement, ces entreprises favorisent le surgissement de discours intimidants et de personnalités autoritaires qui font que le travailleur souffre, perde ses moyens et explose psychiquement et pour autant, qu'il ne puisse continuer à apporter ses compétences dans son poste de travail (Dejours, 2000) ; troisièmement ces organisations hypermodernes ne sont pas intéressées à reconnaître l'usure physique des travailleurs (causé par le travail lui-même qui s'accumule tout au long des années et par le processus naturel du vieillissement), puisqu'elles mesurent le rendement du travail en termes de chiffres et d'objectifs, sans que ne s'interpose un traitement juste et digne pour ceux qui sont soumis à ces pratiques.

## 6.5 Contexte idéologique des pratiques de gestion inhumaines

L'organisation de l'entreprise est un microcosme social dans lequel la permanence des cadres et des travailleurs ne peut être assurée par principe, et par conséquent la

---

<sup>133</sup> Voir Parenthèse théorique : le refus religieux du monde, ses orientations et ses degrés.

relation de subordination devient toujours compétitive et conflictive. En effet, comme le dit Enriquez (1997) :

Dans l'entreprise se joue l'identité, la jouissance [...] il faut admettre que l'entreprise se trouve à la croisée des projets, des phantasmes et des désirs, que la scène nous en dit une autre. Bien plus: que les deux scènes, si elles sont parfois clivées, sont le plus souvent en interdépendance et en complémentarité. (p.10)

Si l'on accepte que directeurs et travailleurs soient conscients que leur vie au travail risque d'être aujourd'hui plus nomade qu'à l'époque de l'État du bien-être, alors on peut faire l'hypothèse que les pratiques de gestion inhumaines (PGI) peuvent surgir entre autres pour les raisons suivantes : a) il faut obéir jalousement à l'exigence maximaliste du marché : diminution des coûts du travail et son corollaire le fait que l'on puisse se passer des bons travailleurs qui sont coûteux pour le fonctionnement de l'organisation ; réduction du personnel à cause de l'automatisation, à cause des fusions et des délocalisations des usines; à cause de la flexibilisation des codes du travail; à cause de la perte de légitimité des organisations ouvrières, etc<sup>134</sup>.

L'hypothèse qui dérive des développements et des contradictions d'une modernité dépassée par la mondialisation est la suivante : Fayol (l'un des pères de la théorie de la gestion) apporte les bases épistémologiques pour que certains directeurs (comme ceux observés dans cette étude à Cali, Colombie) confrontés aux délires de la compétitivité institués par l'actuel marché mondial, justifient et légitiment leurs pratiques cruelles,

---

<sup>134</sup> Bertrand Richard présente une thèse très intéressante lorsque, reprenant le texte de Paul Virilio intitulé *L'administration de la peur*, il note : « À l'époque actuelle, il s'est produit un mouvement sociologique et moral qui a inversé l'échelle de valeurs faisant de la peur non seulement un sentiment légitime, mais quelque chose de plus : une profondeur supplémentaire dans le tempérament dont il serait stupide de se priver, un signe d'intelligence, un instrument de la pensée, une propédeutique ... la peur qui était une chimère est devenue un fondement de la pensée et de l'action. Toute la confiance dans la raison et la perfectibilité du genre humain a été progressivement soumise à un « principe de terreur » qui fait de la peur en la déplaçant à la place de la foi, la pierre angulaire de nos attitudes face à l'existence. » La traduction est de moi. (p, 8-9)

humiliantes et honteuses pour identifier et éliminer les « incapables ». Nous présentons ci-dessous la thèse de Fayol (1916) :

Pour maintenir son unité en bon état de fonctionnement, le chef doit éliminer ou proposer l'élimination de tout agent devenu, pour des raisons quelconques, incapable de bien remplir sa fonction. C'est un devoir impérieux toujours grave, souvent ardu.

Prenons par exemple, le cas d'un ancien serviteur haut placé, estimé et aimé, qui a rendu de grands services et dont les facultés se sont affaiblies — sans qu'il s'en rende bien compte — au point de gêner la marche de l'entreprise. L'élimination est devenue nécessaire.

Mais qui est juge de cette nécessité ? Qui est chargé de fixer le moment précis de l'exécution? Le chef seul, sans qu'aucun principe, aucune règle ne couvrent sa responsabilité. Le souvenir des services rendus, l'affection, les répercussions certaines inclinent à faire ajourner une mesure qui va surprendre et chagriner profondément un agent dévoué et respecté ; seul l'intérêt général, dont le chef est juge et responsable, l'impose sans délai. Le devoir est dicté ; il faut l'accomplir habilement et courageusement ; ce n'est pas à la portée du premier venu.

Le corps social tout entier se sent atteint par l'amputation de l'un de ses membres, d'un membre important surtout. La sécurité de chacun des agents serait troublée, sa confiance dans l'avenir et par suite, son zèle, seraient diminués, s'il n'avait pas la conviction que l'opération était nécessaire et juste.

Cette conviction, il faut la donner. Pour ces sortes d'éventualités l'entreprise a prévu des compensations pécuniaires, des satisfactions honorifiques, des fonctions légères qui permettent de conserver un peu d'activité. Le chef bienveillant et habile trouve dans ces ressources et dans son cœur le moyen de panser les blessures d'amour-propre et d'intérêt qu'il a été obligé de faire ; il trouve en même temps le moyen de rassurer tous les membres du corps social sur leur avenir. (p.123)

Et postérieurement Fayol affirme : (1918)

On voit par cet exemple que l'élimination des membres incapables du personnel met en jeu les plus hautes qualités morales du chef et notamment un certain courage civil qui est parfois plus difficile à pratiquer que le courage militaire. (Fayol, 1918, p. 122-123)

Dans le paragraphe que nous venons de citer, Fayol (1918) établit une hétéronomie dans la praxis administrative. Le précepte selon lequel il faut « éliminer les incapables »

met en évidence d'un côté, l'esprit fonctionnaliste de la gestion qui donne la priorité à l'effectivité de l'action en ignorant « le côté inhumain dans la culture et les organisations »<sup>135</sup> et d'un autre le fondement épistémologique du mépris pour l'incompétence de « l'ancien serviteur, estimé et aimé, qui a rendu de grands services et dont les facultés se sont affaiblies — sans qu'il ne s'en rende bien compte ». Reconnaître que le personnel ancien peut devenir pour de multiples motifs « psychologiques et physiologiques » un problème pour la production de l'entreprise ne permet pas de nier qu'une telle affirmation constitue du point de vue symbolique une aberration éthique. Certaines pratiques de gestion inhumaines (PGI) identifiées au cours du travail de terrain de cette recherche invitent à porter beaucoup d'attention à la cruauté symbolique, mais effective de ce présupposé.

Selon le point de vue que nous défendons ici, l'élimination des incapables est une perspective incontournable et le directeur pervers se protège derrière ce principe pour justifier ses actions violatrices de la dignité humaine. Ainsi le respect auquel aspirent tous les membres de l'entreprise moderne est irrémédiablement lésé, en particulier dans la logique de l'entreprise hypermoderne mondialisée qui impose et défend *l'idéologie gestionnaire*<sup>136</sup>. Il est bien entendu possible de penser qu'en faussant l'interprétation du précepte d'Henri Fayol, certains directeurs et conseillers d'entreprise justifient une perspective tyrannique et despotique à partir de laquelle ils se définissent et qu'ils utilisent pour traiter les travailleurs comme s'ils étaient « incapables ».

---

<sup>135</sup> Voir Cruz, F. (2003)

<sup>136</sup> Pour De Gaulejac « La gestion se pervertit quand elle favorise une vision du monde dans laquelle l'humain devient une ressource au service de l'entreprise. Dans le monde de la rationalité formelle, toutes les variables non mesurables sont d'abord mises de côté, puis, de fait, éliminées. (De Gaulejac, 2005, p. 45-48)

Autrement dit, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) permettent de voir clairement comment certains modèles de gestion et certains directeurs se transforment en éléments d'un régime permanent et structurel de transgression soutenant le processus d'exploitation capitaliste qui veut à tout prix se débarrasser de ce que Hegel a appelé *Pöbel*, la populace.

Le glissement d'une grande masse d'hommes au-dessous d'un certain niveau de subsistance, qui se règle de lui-même comme la subsistance nécessaire de la société, et, avec cela, la perte du sentiment du droit, de l'honnêteté et de l'honneur de subsister par sa propre activité et son propre travail, mène à la production de la populace, production qui, d'autre part, comporte une facilité plus grande de concentrer en peu de mains des richesses disproportionnées. (Cité dans Ogilvie, 2012 p. 69, 70)

Même si cela n'est pas toujours évident, la pratique de gestion inhumaine (PGI), qui aboutit à l'élimination du contrat des travailleurs, vus comme des éléments gênants et présentés comme incapables, est un principe qui a essentiellement permis (et cela est toujours en vigueur) l'émergence de styles de gestion pervers qui déshumanisent les travailleurs<sup>137</sup>. Nous devons insister sur le fait que cette hétéronomie dans le domaine de la gestion fonctionne de la manière suivante : malgré les codes éthiques imposés dans les entreprises, la rationalité instrumentale inféodée à l'ultralibéralisme du marché autorise de plus en plus certains directeurs à traiter les travailleurs comme de simples ressources de l'entreprise. Nous devons ici rappeler ce que postule Pesqueux (2005) au sujet de théories qui permettent d'agir en supprimant certains processus et en se passant de certains travailleurs : « Le modèle de l'économie des coûts de transaction repose sur l'idée que l'entreprise internalise une activité à partir du moment où cela coûte moins cher à l'entreprise d'être son propre fournisseur que d'acheter à l'extérieur (et vice-versa pour l'externalisation) ... en conséquence, il s'agit toujours de justifier un

---

<sup>137</sup> Il faut souligner, même si cela paraît évident, que les PGI ne s'appliquent pas dans les cas où la direction démontre que le travailleur ne s'est pas acquitté de ses obligations légales.



comportement d'optimisation conforme aux « règles du marché » (p. 28, 29). De cette façon, les pratiques de gestion inhumaine (PGI) reflètent les décisions qui s'appuyant sur des théories qui cherchent l'optimisation des processus détruisent et se débarrassent du même coup de travailleurs au moyen de méthodes humiliantes et honteuses.

La conclusion s'impose donc d'elle-même. Avec le libéralisme et, en particulier l'ultralibéralisme contemporain, l'idée que l'on peut harceler le travailleur afin d'obtenir sa contribution immédiate et effective selon les exigences de l'entreprise s'installe dans la logique de la gestion contemporaine. On considère légitime de maltraiter le travailleur ou de se passer de ses services s'il oppose de la résistance aux exigences de la direction et à l'hostilité qu'elle déploie. Depuis la logique d'une gestion d'entreprise de ce type, si les directeurs n'utilisent pas ces modalités de suppression, ils risquent eux-mêmes d'être exclus du système.

Il faut insister sur le fait que l'humiliation et la honte auxquelles de nombreux travailleurs sont exposés est une conséquence évidente de tout le système fonctionnel du modèle économique ultralibéral qui utilise différentes stratégies pour que les travailleurs sachent qu'ils ont de moins en moins de possibilités pour défendre leur dignité sur un marché qui les considère comme des ressources « surabondantes », errantes et de moins en moins protégées par l'État.

Étant donné que dans la conception économiste, les travailleurs avec de l'ancienneté – qui dans le passé avait conquis des droits importants au moyen des conventions collectives –représentent le coût le plus élevé de l'entreprise, certains directeurs focalisent leur action sur le licenciement de ces travailleurs avec le présupposé euphémistique que si on ne les élimine pas, l'entreprise court le risque de ne pas être

viable sur les marchés compétitifs qui s'attachent à satisfaire les attentes financières des éventuels investisseurs<sup>138</sup>.

Cette pression du marché qui oblige les entreprises à diminuer le salaire des travailleurs et leur bien-être constitue un véritable bouillon de culture pour les pratiques de gestion inhumaines (PGI). Celles-ci causent l'irréversible disparition de tous les travailleurs qui conservent des droits dans l'organisation. Nous pouvons donc dire de manière radicale que le mandat du travail bon marché aboutira à la destruction des droits des travailleurs et par conséquent à l'anéantissement de la dignité humaine dans le milieu du travail. Je ne voudrais pas être apocalyptique, mais il faut bien dire que les pratiques de gestion inhumaines (PGI) dans le cadre de l'ultralibéralisme détruisent sans compassion la condition humaine et c'est bien pourquoi nous pouvons les dénommer « inhumaines »<sup>139</sup>

D'ailleurs, les pratiques de gestion inhumaines montrent comment l'un des rôles de la direction a évolué de façon hétéronome dans le cadre de la transgression des personnes qui caractérise l'esprit capitaliste. Paraphrasant Dufour (2007), nous pourrions dire que l'ultralibéralisme a fait que les hommes se perçoivent de plus en plus comme de simples ressources, qui comme toutes les autres, sont destinées à la

---

<sup>138</sup> Sennet signale que les dirigeants ont pensé qu'en principe les investisseurs ne représentaient pas un défi pour eux. Pourtant, peu à peu, ils se sont rendu compte qu'ils dépendaient de leur pouvoir et de leur ambition. Les investisseurs sont devenus leurs nouveaux chefs (Sennet, 2006, p. 38) La traduction est de moi.

<sup>139</sup> Dans ce sens, Aktouf (1994) parle de la « contradiction interne de l'entreprise » : un salaire minimum pour un travail maximum. Pour lui, cet aspect est fondamental pour le directeur et pour les penseurs du management. Comme on peut le voir dans son livre *L'administration entre tradition et rénovation* il construit ses analyses à partir de la question suivante : Est-ce que l'acte ou le métier de gérer doit s'orienter à partir de la préoccupation de l'efficacité croissante, une efficacité qui se mesurera uniquement en fonction de la production – reproduction de l'argent et de la richesse ? (La traduction est de moi)

consommation. À propos de l'homme perçu comme une ressource consommable quelconque (par conséquent « jetable ») Ogilvie (2012) signale :

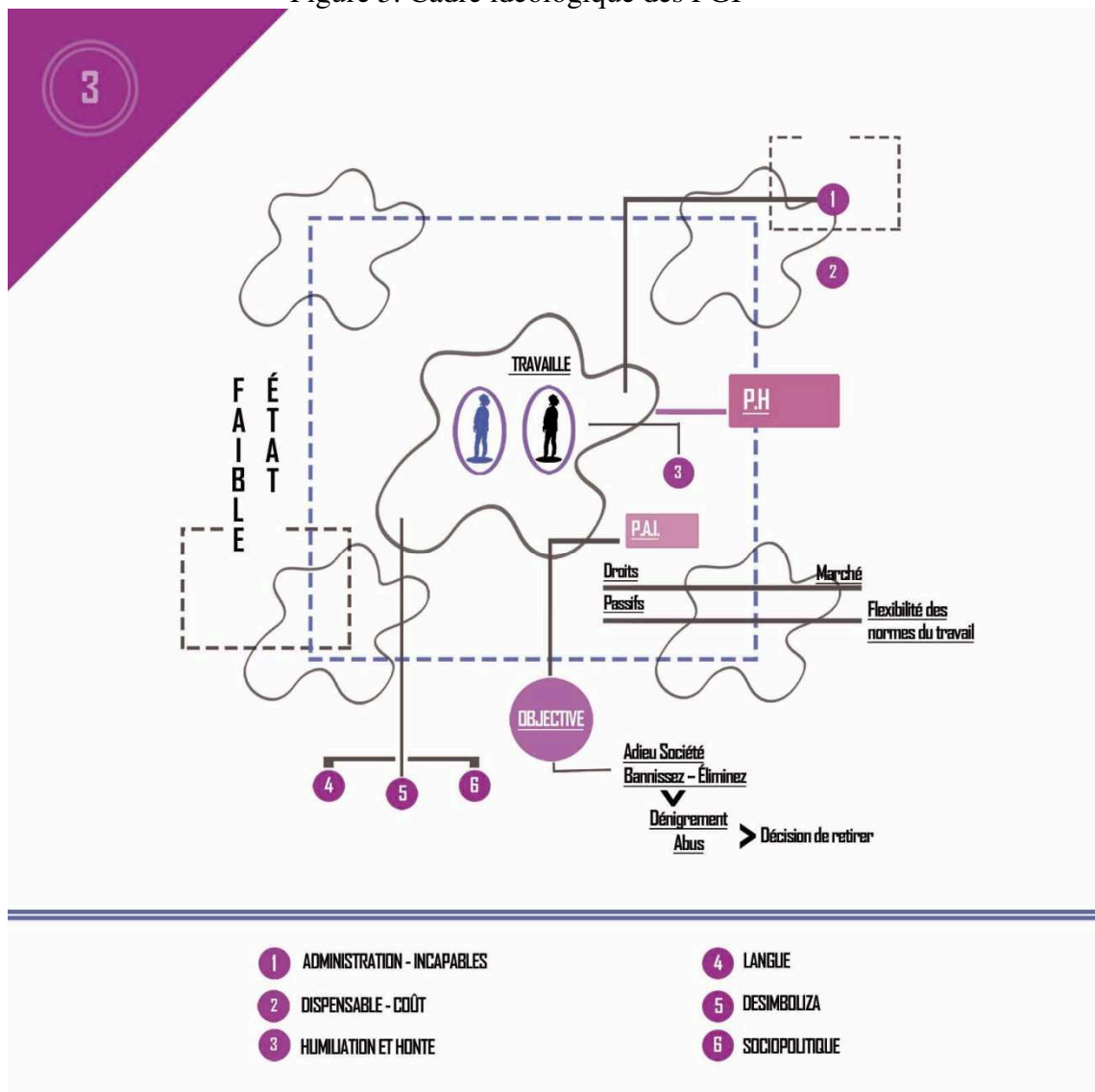
La logique de la société civile produit inévitablement une classe croissante d'individus qui ne sont pas seulement menacés de pauvreté ou d'injustice, mais qui sont simplement « de trop ». C'est là le comble de l'irreprésentable parfaitement réciproque : la société n'est plus représentable pour ses classes qui ne peut plus y voir la source de son existence ; cette classe n'est plus représentable pour la société qui ne sait littéralement plus qu'en faire » (p.73)

L'analyse des conditions permettant que le mauvais traitement du travailleur et les mécanismes d'élimination des incompetents s'imposent nouvellement dans l'entreprise hypermoderne va plus loin que « l'objectivité » avec laquelle l'entreprise reconnaît que les capacités et les compétences du travailleur diminuent au fil du temps. En effet, l'entreprise considère également qu'à cause des erreurs qu'elle peut avoir commises, la personne est une ressource que l'on peut éliminer ; elle est maintenant définie à partir de certaines modifications du Code du travail qui laissent les travailleurs plus exposés aux lois du marché du travail et au manque de protection de l'État.

Il est important de signaler que les conditions d'apparition de ce phénomène renvoient également aux modes de relation entre les travailleurs et les membres du personnel administratif (directeurs centrés sur les objectifs financiers) ; et entre les travailleurs eux-mêmes qui se considèrent comme des rivaux et qui se battent pour un contrat ou la stabilité dans le travail. La structure psychique et la conception du pouvoir des directeurs constituent un élément important contribuant à rendre ce panorama peu encourageant. En effet, gérer le pouvoir de la dénonciation et de l'exclusion tend à devenir pathologique. Alors, des phénomènes comme les pratiques de gestion

inhumaines (PGI), le harcèlement moral<sup>140</sup>, le harcèlement sexuel<sup>141</sup> expliquent comme le signale Chanlat, que certains directeurs se comportent de façon pathologique, dans la mesure où ils ne se préoccupent pas des conséquences de leurs actions, détériorant de cette façon la santé physique et émotionnelle des travailleurs.

Figure 5. Cadre idéologique des PGI



Source: Élaboration propre

<sup>140</sup> Voir Muller (2002) qui présente des enquêtes. Cet auteur montre qu'il faut du courage civique pour mettre un terme à des comportements inhumains dans les entreprises.

<sup>141</sup> Soares (200?)

Gérer en se guidant exclusivement par ce qu'exigent les lois du «divin marché» conduit à bafouer, démolir et contribuer à la volatilisation des lois contraignantes créées au cours de la modernité et que Bauman (2008) dénomme *solides*. Alain Chanlat dissertant sur les pathologies des directeurs d'entreprises dit :

J'ai prétendu, en particulier, mettre en évidence la part de responsabilité de certaines catégories de dirigeants dans l'intensification du chômage et dans la précarisation des emplois, sans oublier de mentionner jusqu'à quel point certains de leurs comportements – comme « le chantage à l'emploi », le surgissement de l'autoritarisme – provoquent la détérioration du climat dans le travail et causent de grandes souffrances psychiques qui peuvent même mener certains employés au suicide, comme cela est arrivé chez *France Télécom*. (Chanlat, sous presse<sup>142</sup>)

Le précepte qui oriente les actions des directeurs pervers dans l'identification et l'élimination des incapables est aujourd'hui plus évident que jamais dans ce que Alonso & Fernández (2006) ont nommé *l'imaginaire managérial contemporain*. Dans ce sens, il est valable de poser les questions suivantes : quels sont les critères objectifs qui garantissent qu'un directeur peut identifier les incompetents ou incapables<sup>143</sup>? Quels critères éthiques et moraux sont engagés lorsque l'on élimine les incompetents? Que représente symboliquement pour un directeur le fait d'accepter qu'il doive éliminer les incapables ? Comment éviter que les directeurs ne se pervertissent dans l'usage de la souveraineté dont ils disposent pour qualifier le travailleur comme un incapable, si comme le signale Enriquez (1998) :

les nouveaux dirigeants d'entreprise, véritables stratèges, s'inspirant de l'art de la guerre, ont compris que l'homme était loin d'être purement rationnel et que, de toute manière, la rationalité instrumentale était incapable de susciter l'enthousiasme et les émois... s'ils

---

<sup>142</sup> Texte inédit qui sera publié prochainement dans la collection *Nuevo pensamiento administrativo*, Université du Valle.

<sup>143</sup> Nous laissons de côté la question sur les moyens objectifs à partir desquels un entrepreneur peut qualifier un directeur d'incompétent.

ne cèdent pas à la passion amoureuse ou s'ils ne font pas suffisamment semblant de se conduire ainsi, ils seront sacrifiés sur l'autel de la rentabilité » (p. 67) .

Comment envisager des alliances dans la relation de subordination si l'on accepte que les dirigeants doivent éliminer les incompetents ?

## 6.6 Gestion des travailleurs gênants (superflus)

Si Fayol (1918) considérait que la direction doit éliminer les incapables, il est certain que la mondialisation économique ultralibérale permet que certains directeurs utilisent ce postulat de manière perverse : gérer l'élimination aujourd'hui non seulement des incapables, mais aussi des personnes gênantes même si ces dernières sont capables. Il n'existe aucune raison pour que la direction maintienne les travailleurs gênants (qui les perturbent et les irritent par certaines de leurs attitudes revendicatrices) puisque dans le monde contemporain, les conditions de citoyenneté dans le monde du travail sont de plus en plus précaires, à tel point que tous les travailleurs se perçoivent comme des « ressources vivantes » qui peuvent être superflues<sup>144</sup>. En français, l'adjectif superflu signifie : « Qui est en plus de ce qui est nécessaire, qui n'est pas strictement nécessaire. » C'est-à-dire qui « est en trop », dont « on peut se passer », que l'on peut « mettre de côté ». Alors, éliminer les personnes gênantes encourage la dégradation de la gestion touchant la représentation des êtres humains en tant que sujets de droit dans l'entreprise. Peut-être pourrions-nous comprendre que l'élimination des travailleurs gênants est due au fait que la postmodernité selon Dufour (2007) « est un régime sans Autres, qui est rempli à ras bord d'apparences d'Autres, qui se révèlent immédiatement comme ce qu'ils sont : aussi plein de suffisance qu'un ballon crevé » ? (p. 69-70)

---

<sup>144</sup> Souvenons nous que Sennet (2006, 2012) signale qu'un problème essentiel pour les travailleurs actuels est que "leurs" organisations sont dépassées ainsi que les valeurs auxquelles elle sont attachées : la cohésion, la loyauté et la stabilité.

La gestion et l'élimination des personnes gênantes se reflètent cruellement dans les politiques qui cherchent les réductions massives de personnel (programmes de cessation volontaire d'activités, politique de diminution du personnel justifiée par l'automatisation des usines) et licenciement individuel (négociation de l'immunité syndicale, radicalisation des processus d'identification des incompetents dans les organisations) sous prétexte que le marché exige ce genre de décisions. En Colombie, par exemple, le Code du travail et certaines réglementations qui visent à son application ont modifié les conditions des contrats, ouvrant ainsi la voie à l'instabilité du travail par le biais de la régulation du travail de mission et du travail temporaire, de l'autofinancement de la sécurité sociale par les travailleurs, de l'élimination de la rétroactivité des « cesantías » (prime annuelle versée obligatoirement par le patron au salarié. Cette prime est équivalente à un mois de salaire et constitue une épargne que le salarié touche quand il se retire de l'entreprise); il s'est produit un changement dans l'horaire du travail et l'on a approuvé des lois d'ajustement fiscal et de création de zones franches économiques spéciales d'exportation, etc. Évidemment, tout cela s'inscrit dans le cadre de l'apparition de nouveaux modes de gestion qui restructurent les processus productifs cherchant à « améliorer » l'efficacité et à augmenter le profit à partir du facteur travail : réingénierie, cercles de qualité, *benchmarking* et *outsourcing*<sup>145</sup>. Ces modes s'expriment donc dans le cadre de la mondialisation économique contemporaine et rendent compte d'un changement dans le renforcement de l'idéologie managériale (De Gaulejac 2006b) et de l'imaginaire managérial (Alonso & Fernández, 2006) qui contribue à maintenir l'aveuglement ou l'indifférence face à la

---

<sup>145</sup> Avec la nouvelle approche qui se caractérise par la flexibilité, l'important est de produire le meilleur résultat, le plus rapidement possible, d'adopter d'authentiques mesures d'efficience. « Cette sorte de compétence interne mène à ce que l'économiste Robert Frank appelle « récompense au gagnant qui rafle la mise »; les grands prix reviennent seulement à l'équipe du gagnant, et il n'y a pas de prix de consolation ou ils sont très peu nombreux.

grande majorité des travailleurs qui voient comment la mondialisation les a dégradés en modifiant leurs droits et *en manipulant l'insécurité*<sup>146</sup> dont ils sont les prisonniers.

Nous pouvons dire que depuis Fayol jusqu'à la période connue comme Les Trente glorieuses, le directeur a dû éliminer (liquider les contrats de travail pour un juste motif) l'incompétent parce que sa négligence, ses actes immoraux ou délictueux mettaient en danger la sécurité de l'entreprise ou à cause de son non respect des clauses contractuelles ou des règlements de l'entreprise ; à cause aussi de son rendement déficient dans le travail, du manquement aux obligations conventionnelles ou légales, de sa désobéissance aux mesures préventives, de prophylaxie ou curatives prescrites par le médecin de l'entreprise ou par les autorités sanitaires afin d'éviter maladies ou accidents, etc. Il va de soi que les incompetents allaient peu à peu constituer une catégorie dont allaient faire partie certains travailleurs que la direction identifiait « objectivement » comme des obstacles au développement naturel de l'entreprise. Les autres, c'est-à-dire la plupart des travailleurs savaient que leur poste de travail dépendait d'une part, de leur attitude, de leurs résultats et d'autre part, d'une protection provenant des lois du travail qui les soutenait pour réclamer et revendiquer leurs droits aussi bien individuellement que collectivement.

Or, dans la contemporanéité ces principes ont changé et un nouveau discours s'est imposé sous couvert du récit du marché. Il a rendu possible que tous les membres de l'entreprise soient *jetables* (voir chapitre précédent). Certains dirigeants et certaines équipes de gestion s'appuient sur ce récit pour éliminer non seulement les incapables, mais aussi les éléments gênants, comme le signale Agamben dans l'expression réduction du travailleur à *la vie nue*. (Agamben, 2011)

---

<sup>146</sup> Expression de Crozier, utilisée et référenciée par Bauman (2011)



Le fait de reconnaître que tous les travailleurs, même s'ils ont été ou s'ils sont de bons travailleurs, peuvent être déclarés superflus par la direction d'une entreprise, lorsqu'ils font usage de leur droit à revendiquer leur dignité, implique qu'il faut reconnaître qu'à notre époque certains dirigeants opèrent en exerçant une *violence sans direction*<sup>147</sup> qui se trouve liée à un « désinvestissement symbolique » permettant d'exercer de mauvais traitements, de mépriser et de bafouer les personnes autonomes. Paraphrasant Bauman, nous pouvons dire que le seul élément que tous les travailleurs ont en commun à l'heure actuelle, c'est qu'ils savent qu'ils peuvent tomber à n'importe quel moment dans la catégorie des éléments gênants et superflus ; la seule chose qu'il leur reste alors à faire est de résister aux mauvais traitements et à la vexation de ceux qui gèrent de façon inhumaine la maximisation du capital en utilisant comme le signal *Dejours des stratégies de défense individuelles et collectives*.

En effet, les pratiques de gestion inhumaines (PGI) sont liées avec *la dérive organisationnelle*<sup>148</sup> où la direction peut saper subtile ou brutalement la dignité des travailleurs parce qu'elle les conçoit comme des ressources superflues dans toutes les fonctions et les imaginaires projetés par l'entreprise. Autrement dit, la direction perverse d'une entreprise peut maltraiter, humilier et faire honte parce que pour elle, il n'existe pas de médiation morale qui lie les travailleurs à l'entreprise. En conséquence, dans les restructurations (fusions et restructurations administratives, etc.), par exemple, les dirigeants peuvent abandonner les critères de la rationalité bureaucratique wébérienne pour sélectionner le personnel qui continuera à faire partie de la nouvelle entreprise. Ce qui est privilégié actuellement par la direction perverse, ce n'est pas la

---

<sup>147</sup> Voir Ogilvie B. (2012, p. 82)

<sup>148</sup> Voir Pesqueux, Y. & Triboulois, B (2004)

compétence du travailleur, mais la capacité à supporter la douleur de la non-appartenance à l'entreprise et des abus qui s'ensuivent.

Nous sommes sans doute en train d'assister à un mode de pensée et de vie postmoderne où l'évaluation du travailleur au sein des organisations ne s'établit pas seulement en fonction des résultats productifs, car elle dépend de la volonté absolue des dirigeants, de leurs pathologies, de leurs intérêts, en un mot de leurs goûts personnels. Autrement dit, l'existence des pratiques de gestion inhumaines (PGI) montre que le travail pour certains dirigeants d'entreprise de notre époque a cessé d'être représenté symboliquement comme une activité qui peut contribuer *en soi* à donner un sens aux individus et à la société. Si l'entreprise cesse d'être considérée comme un espace où le travailleur peut lutter pour sa valeur morale, c'est parce que le totalitarisme s'impose dans l'exercice de violences humiliantes avec l'autre. La relation direction — travailleurs est donc représentée du point de vue des valeurs transactionnelles et bien entendu, l'organisation n'est plus un espace pour construire des collectifs et des destins communs. On enlève au travailleur ce qui est le propre de son être, sa capacité de travail, son dévouement permanent à l'entreprise et on ne tient pas compte de son usure physique ou émotionnelle. La direction et l'entreprise où se produisent les pratiques de gestion inhumaine (PGI) décrites dans ce travail ne sont pas disposées à reconnaître la carrière des travailleurs. Nous pouvons nous poser la question suivante comme une hypothèse: est-ce que ce qui identifie le travailleur actuellement se trouve complètement en dehors de lui-même, dans la *vie nue*, c'est-à-dire dans son corps vide, sans intimité et sans droits ?

Après avoir réalisé ces analyses du contexte, nous pouvons dire de façon explicite que l'entreprise hypermoderne est le lieu où se présentent les pratiques de gestion

inhumaines (PGI) et celui où l'on a pu constater les sentiments d'humiliation et de honte des personnes interrogées dans les entretiens réalisés pendant cette recherche.

# Quatrième partie

## Etude de cas

## 7. Caractérisation de c-colombia à partir du discours du personnel de gestion

Dans la description de cette caractérisation, nous devons faire une remarque de type méthodologique au sujet de la prédominance dans le texte des « multiples voix <sup>149</sup> » des personnes interrogées au cours des entretiens. Le fait de transcrire leurs voix permet « d'identifier » avec la plus grande fidélité possible les changements dans la structure administrative et dans l'exercice de la gestion qui a consolidé la « culture managériale » de C-Colombia. Le chercheur essaye de s'immiscer le moins possible dans cette présentation pour rester fidèle aux résultats obtenus au cours du travail de terrain.

La présentation de cette perspective a pour but de dépasser, à partir des récits des personnes interrogées, le discours institutionnel utilisé par l'entreprise pour rendre compte de ses innovations et de ses projections (documents officiels, page Web, communiqués, etc.). Il est également important de préciser sur le plan méthodologique que dans cette caractérisation, nous avons conservé la même catégorisation temporelle utilisée pour narrer les expériences relatées par les travailleurs (« L'époque de la matraque » et « l'époque de la persuasion ») afin de permettre la corroboration contextuelle des témoignages qui rendent compte des sentiments d'humiliation et de hontes causées par des pratiques inhumaines.

En accord avec la dimension éthique de la recherche qualitative, nous respectons le principe de confidentialité, motif pour lequel nous avons changé les noms des pays et bien

---

<sup>149</sup> Ces récits correspondent au personnel de gestion (managers et cadres) qui participe à la recherche. Cherchant toujours à conserver le caractère confidentiel de leurs idées, dorénavant, nous les appellerons « informateurs clés ».

sûr, utilisé un pseudonyme pour l'entreprise où l'on mène la recherche et pour les autres entreprises mentionnées. De la même façon, nous avons remplacé le nom de(s) produit(s) de l'entreprise en question.

## 7.1 Entreprise C-Colombia avant et après la mondialisation

L'entreprise C-Colombia a été fondée par des chefs d'entreprise colombiens qui, selon ce que nous avons pu vérifier, l'ont bien positionnée sur le marché national. Depuis ses débuts, les performances économiques de C-Colombia ont suscité l'intérêt des investisseurs, motif pour lequel l'entreprise a eu plusieurs propriétaires étrangers. Cette entreprise a généré pendant une longue période de la stabilité pour ses travailleurs, mais cet atout a disparu peu à peu. Dans les faits évoqués par les personnes interrogées au cours des entretiens, nous voyons clairement comment depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'ouverture économique en Colombie a constitué l'un des facteurs les plus décisifs pour la consolidation de la valorisation de l'entreprise. La mondialisation a une influence substantielle sur l'organisation du travail, sur les modes de production et sur les modes de contractualisation. En effet, l'étude de C-Colombia comme organisation entrepreneuriale permet de voir comment les changements générés dans les contextes politiques et économiques depuis les dernières décennies du XXe siècle jusqu'à nos jours ont affecté de façon significative les relations de travail et ont augmenté l'utilisation de méthodes au moyen desquelles on cherche à obtenir à n'importe quel prix la maximalisation des bénéfices dans les organisations, rendant encore plus inatteignable l'un des espoirs dont Frederick Taylor a parlé à son époque : *l'objet principal de l'administration était d'assurer la prospérité maximale aussi bien pour le patron que pour chacun des employés.*

Comme nous pourrions le voir dans ce qui suit, le personnel de gestion décrit comment les principes adoptés et les décisions prises par les propriétaires rendent difficile ou favorisent l'exercice du travail de gestion. À partir des faits évoqués par les cadres, nous nous rendons compte de l'existence de multiples menaces qui affectent directement ou indirectement la fraternité et le respect des travailleurs. Évidemment, la dégradation des relations entre la direction et les travailleurs est due aux exigences de productivité des investisseurs et des propriétaires, mais aussi à certains comportements individuels du personnel de gestion.

Certaines des personnes interrogées qui sont dans l'entreprise depuis plus de 15 ans ont recréé le contexte initial dans lequel a opéré C-Colombia :

*Informateur Clé : Dans les années soixante et soixante-dix, les industries étaient totalement diversifiées. Par exemple, une entreprise comme C-Colombia pouvait fabriquer dans son usine des peintures, du papier de verre, des pots en métal, des emballages, etc. Il existait environ vingt lignes de production et l'on vendait de tout. L'entreprise a été stable, elle a généré un bon niveau d'emploi et a permis que les travailleurs acquièrent beaucoup d'ancienneté. Dans la partie administrative, il s'est produit de nombreux changements et cela a créé de l'incertitude chez les gens, par exemple, C-Colombia a eu des PDG anglais qui ne parlaient pas un mot d'espagnol et évidemment, pour eux c'était une situation très complexe.*

*Informateur clé : C-Colombia est passé par plusieurs propriétaires, l'un d'entre eux a été présent avec l'entreprise dans 45 pays. Les derniers propriétaires sont allemands et ils ont acheté pendant le boom de la mondialisation (2000), en Europe ils ont un produit « x » pour peindre et ils sont très forts dans ce secteur. Avec les nouveaux propriétaires, nous commençons à voir les tendances de la mondialisation des marchés et leur incidence dans le management : l'accent est mis sur le résultat, sur la ponctualité et sur l'exactitude des rapports. Ces propriétaires sont arrivés et ont spécialisé l'entreprise C-Colombia ; ils ont vendu les usines qui ne les intéressaient pas. Leur devise : être la compagnie numéro un dans le monde en produits de peinture. Maintenant, l'administration se demande ¿En quoi sommes-nous bons ? Et, à partir de là, ils tirent le plus grand profit possible de leurs entreprises. Rien d'autre ne les intéresse. Sous l'influence de la mondialisation actuelle, l'administration cherche à se spécialiser et non à se diversifier. Pendant les cinq dernières années, le président au niveau mondial a acheté 19 compagnies ; ils ont identifié les produits leaders sur le marché colombien*

*et la concurrence existante et ils leur ont offert une bonne quantité d'argent jusqu'à ce qu'ils les achètent et les fassent sortir du marché.*

*Informateur clé : Avec la mondialisation, les multinationales éliminent les petites entreprises et les transforment en entreprises sous-traitantes, elles les effacent en tant que marques et en tant que concurrents ; elles leur disent : « Allez, travaillez comme entreprise externe et prêtez-moi des services. » La marge de rentabilité la plus faible de l'entreprise est de 65 %, soixante-cinq pour cent ! Il faut dire en plus que ces multinationales mélangent des produits moins chers et elles font jusqu'à 85 % de bénéfice.*

*Informateur clé : Dans le système capitaliste, les multinationales « harcèlent, harcèlent et harcèlent » pour pouvoir obtenir ce qu'elles veulent acheter ; c'est leur stratégie à l'époque de la mondialisation. Le pouvoir global peut empêcher quand il le veut la croissance d'une PME. C'est le capital globalisé qui décide.*

En vertu de leur expérience, les dirigeants montrent comment C-Colombia, a fini petit à petit par graviter dans un contexte que Dejours (1998)<sup>150</sup> dénomme « guerre saine » dans lequel le chef d'entreprise prépare à fond « les armes d'une compétitivité orientée à démolir la concurrence, l'obligeant à reculer ou la poussant à la faillite. » (p. 8). Il est évident que le désir de maximiser la richesse qui se constitue en finalité primordiale des chefs d'entreprise et des dirigeants depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, est ce qui justifie la réorganisation du travail, qui comme le signale Aktouf (2001)<sup>151</sup>, est l'un des moyens légaux qui permettent de « produire toujours plus par unité de temps (et cela échappe évidemment au contrôle et à la volonté des travailleurs). » (p. 164-165). Autrement dit, si l'objectif est d'exercer une concurrence en maximisant le profit, il n'y a pas de limites aux moyens devant être utilisés par la direction d'une entreprise. Le monde ultralibéral régi par le Marché (Doufour, 2009) fait que dans l'organisation contemporaine, les relations de respect des concurrents et les collaborateurs (ouvriers, cadres) s'érodent fortement. Il semble qu'à notre époque, aucune

---

<sup>150</sup> Dejours Christophe.

<sup>151</sup> Mondialisation, économie et organisation: la stratégie de l'autruche rationnelle. Faculté d'Administration 2011



entreprise ne peut s'éloigner des valeurs et des pratiques du management par l'excellence. (Aubert et Gaulejac)<sup>152</sup>. Nous pouvons donc dire que les limites, fixées par le respect dû au travailleur et la reconnaissance, s'estompent au cours des processus et des politiques de travail orientées à l'amélioration de la rentabilité et la productivité des organisations.

## 7.2 Changements dans le modèle organisationnel de C-Colombia

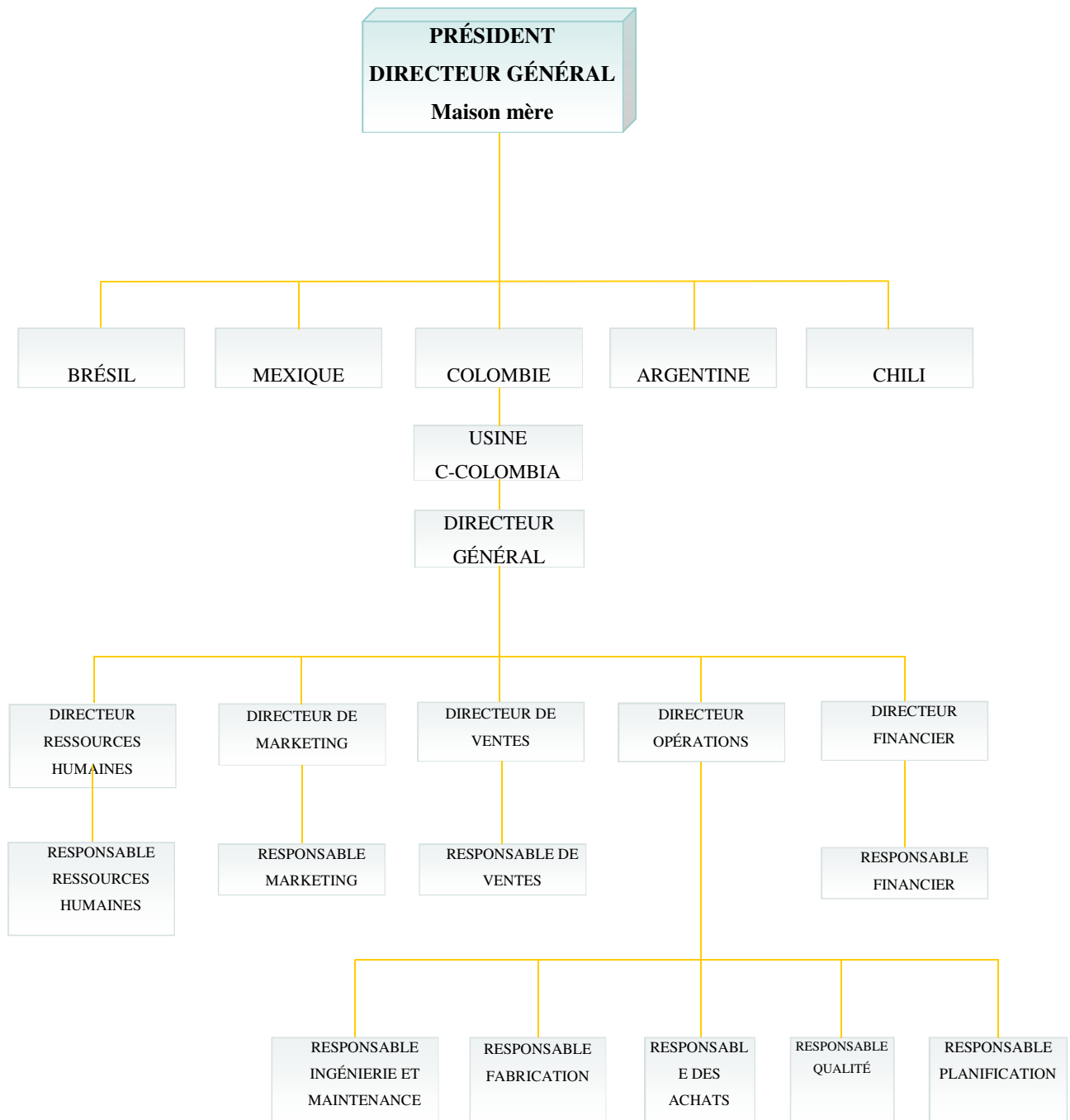
Tenant compte du fait que le contexte « hypermoderne » conduit à des transformations dans les modèles organisationnels (Montaño, 2007, p. 66), il est important d'observer comment le personnel de gestion considère que les nouveaux propriétaires ont pris des décisions qui ont transformé les structures hiérarchiques et les processus orientant la réalisation des objectifs dans l'entreprise C-Colombia. Selon les personnes interrogées, il s'est produit dans l'entreprise une transformation dans les principes d'autorité et d'autonomie qui régissent les interactions entre les responsables des départements, entre les travailleurs et les employés de l'usine et de la maison mère, et entre les directeurs et le syndicat. Voyons ce qu'ils disent à ce sujet.

*Informateur clé: Auparavant, C-Colombia avait un directeur général qui s'appuyait sur son directeur financier, son directeur d'opérations, son directeur de ressources humaines, celui de marketing et de ventes (voir schéma 1). Avec ce modèle, le directeur général devait avoir des connaissances un peu dans tous les domaines, il réunissait ses directeurs et il leur donnait des ordres. Toute la responsabilité commerciale et financière retombait sur lui. Auparavant, la gestion était pyramidale et maintenant elle est beaucoup plus plate.*

---

<sup>152</sup> Aubert N. &, De Gaujelac V. (1991). Le coût de l'excellence. Paris : Editions du Seuil.

Figure 6. Organigramme Entreprise C-Colombia 1980-1993



Source: Élaboration propre

La mondialisation a donc entraîné une gestion plus horizontale et avec un plus grand niveau de décentralisation dans la prise de décisions. Dans le cas de C-Colombia, la maison mère concentre le pouvoir et exerce le contrôle depuis la direction générale, mais celle-ci s'appuie sur les directeurs généraux de chaque région et sur les responsables régionaux des

départements techniques : ventes, opérations, finances, marketing, et ressources humaines (voir figure 5).

*Informateur clé: Chaque usine doit mettre en œuvre des directives centrales. L'usine de C-Colombia a un directeur général qui se centre davantage sur les stratégies, sur le commandement du navire local ; il n'est pas nécessaire qu'il ait beaucoup de connaissances ni en ingénierie ni en finances, sa principale mission étant de garantir les résultats commerciaux : ventes, marketing, etc.*

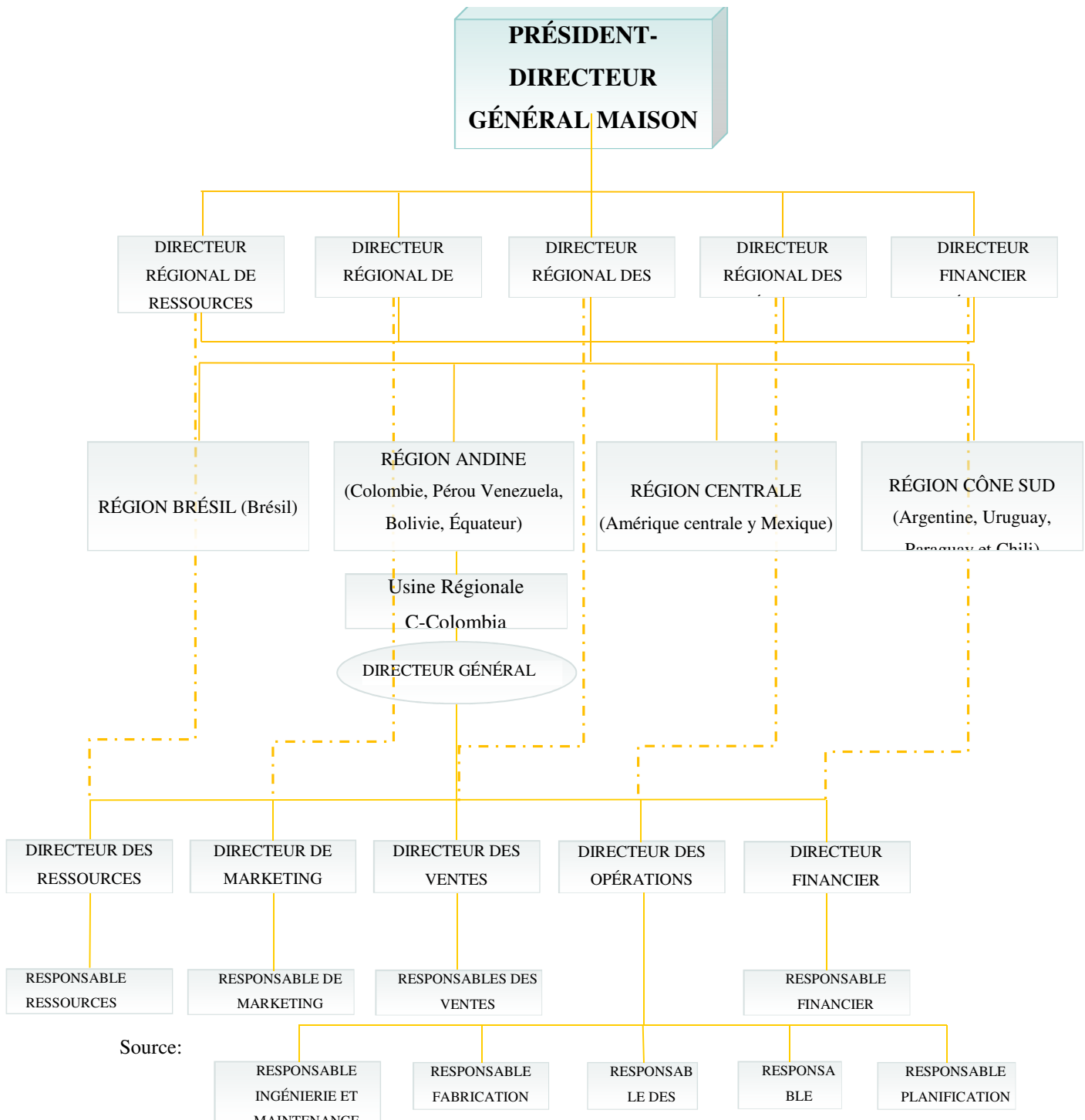
Les personnes interviewées insistent sur le fait que dans l'actualité, l'exercice du pouvoir n'est pas centralisé à la direction générale de C-Colombia, car celle-ci doit respecter les décisions stratégiques de la direction générale de la maison mère, du directeur régional et des directeurs des départements techniques de sa région. En accord avec ce qui précède, voyons ce que disent d'autres personnes :

*Informateur clé: Si un directeur technique de l'usine commet une erreur, s'il ne sait pas négocier avec un fournisseur et qu'il achète un produit à un prix trop élevé, s'il ne rend pas la production requise efficace, s'il ne réalise pas correctement les inventaires, etc., c'est lui qui est responsable, mais aussi le directeur général de l'usine et le responsable régional du Département qui dirigent également l'entreprise C-Colombia.*

*Informateur clé: On assigne des responsabilités à chaque responsable technique et on l'informe qu'il va dépendre du directeur de l'usine et du directeur régional, dans ce cas de la région andine. À l'heure actuelle, la direction générale de l'usine ne peut pas diriger les responsables techniques comme dans le passé, mais elle peut leur dire : « venez, montrez-moi les indicateurs de production, vous engagez trop de personnel... « Pourquoi les coûts ont-ils grimpé de la sorte ? »*

*Informateur clé: Dans ce nouveau contexte, le directeur général d'une usine est comme « un chef d'orchestre », il n'est pas nécessaire qu'il ait une expertise avec chaque instrument, mais il doit être un stratège et un promoteur de synergie entre les directeurs techniques. Chaque responsable d'un département doit avoir l'humilité nécessaire pour comprendre que dans ce poste, il relève au moins de l'autorité de deux personnes : celle du directeur régional et celle du directeur de l'usine. Aucun directeur de département ne peut échapper à cette politique.*

Figure 7. Organigramme Entreprise C-Colombia dans le contexte de la mondialisation



Élaboration propre

### 7.3 La particularité de la structure fonctionnelle de l'usine

Certains dirigeants considèrent que C-Colombia est un très bon exemple de la façon dont la gestion s'est transformée en un « amalgame de pouvoirs » depuis que les entreprises se sont soumises au marché globalisé. Actuellement, la compétence des directeurs et des responsables se mesure non seulement à travers la rentabilité de l'opération de leur département (comme c'était le cas à « l'époque de la matraque »), mais aussi à travers leur capacité à établir des relations de travail qui garantissent la capacité de survie des organisations. Quand les structures fonctionnelles d'une usine se planifient en fonction d'objectifs qu'il faut atteindre à tout prix, il peut surgir des pratiques administratives entraînant des violences humiliantes. Voyons quelques évocations des symptômes de cette transformation.

*Informateur clé: Il n'existe certainement pas de théorie qui explique l'actuelle structure fonctionnelle de la compagnie ; celle-ci est très particulière, chaque département étant considéré abstraitement comme un fournisseur et un allié des autres ; ils doivent tous atteindre un même objectif. Chaque département a une autonomie relative parce qu'il n'est pas un fournisseur quelconque des autres départements : ce n'est comme si on allait acheter « par là » « au coin de la rue », où l'on n'a aucune relation. Chaque département est un prestataire de services... concernant ce qui s'appelle la « production de revenus » qui est en fin de compte l'aspect qui intéresse les propriétaires : « Combien est-ce que j'ai investi ? Combien est-ce que j'ai gagné ? » Tout est là. Par exemple, le directeur des opérations d'une usine s'y connaît en production, en processus, en négociations avec les fournisseurs, mais il n'a pas la compétence pour gérer le personnel de l'usine (il n'a pas les connaissances nécessaires pour la gestion de la paie, il ne sait pas recruter le personnel temporaire, etc.), alors il doit faire appel au département de ressources humaines pour que celui-ci lui prête ce service.*

*Informateur clé: La direction en général doit avoir la capacité de travailler en réseaux, elle doit savoir communiquer, étant donné que tout le monde a besoin de tout le monde. Il ne suffit pas d'être bon sur le plan technique, il faut avoir la disposition de générer une synergie.*

*Informateur clé: Le directeur général d'une usine et les responsables de département local n'ont plus le pouvoir absolu. La relation hiérarchique entre directeurs est devenue petit à petit plus plate, parce qu'ils savent que lorsqu'ils quittent une entreprise, ils peuvent avoir besoin de bonnes références professionnelles. Maintenant, la direction technique n'est plus ce qu'elle*

*était avant, aujourd'hui on peut être techniquement très bon, mais si on ne communique pas bien et on n'a pas un point d'équilibre avec les gens, « on perd la partie »*

*Informateur clé: Dans l'entreprise C-Colombia il n'y a plus un pouvoir unique attentif à ce que veut le syndicat, et c'est le département de ressources humaines de l'usine et de la région qui s'occupe de leurs problèmes parce que le directeur général doit obtenir des résultats économiques pour la maison mère. Aujourd'hui, le directeur général de l'usine C-Colombia a moins de pouvoir qu'auparavant. Bien sûr, aucun responsable de département ne pourrait dire à son chef régional : « Vous savez, chef, le directeur d'usine compte pour du beurre »*

### 7.3.1 Caractéristiques du département des opérations de l'entreprise C-Colombia

C'est dans ce département que se produisent les principaux événements, objet d'étude de cette recherche. Le Département d'opérations de l'entreprise C-Colombia est le responsable de garantir que l'on dispose de tous les produits (fabriqués ou importés) à disposition du personnel de ventes dans toute la région. Ce département dispose de cinq départements fonctionnels, chacun avec son responsable respectif : 1) *Achats* : chargé d'acquérir toutes les matières premières et les matériaux d'emballage au moindre coût possible et avec les standards de qualité que la compagnie s'est fixés ; négocier avec les sous-traitants : établir des contrats de matières premières avec des fournisseurs à l'étranger et en Colombie ; 2) *Planification* : la fonction de ce département est de s'occuper de tout ce qui concerne les fournisseurs déjà sélectionnés ou ceux à trouver ; sa principale fonction est de faire un suivi minutieux afin que les matériaux arrivent à temps à l'usine pour leur utilisation. Le département de planification se charge de stocker et de distribuer le produit terminé. Dans chaque pays, il existe un entrepôt central qui se charge de faire parvenir les produits aux clients finals ; 3) *Qualité*: Il est considéré comme un département d'appui, sa fonction principale est de garantir la qualité des matériaux que l'on reçoit, en respectant les standards et les spécifications pour leur acquisition, ainsi comme la qualité des produits finals ; 4) *Génie*

*industriel et maintenance*<sup>153</sup>, département d'appui qui se charge de garantir que les équipes productives fonctionnent parfaitement, en plus il doit éviter les inconvénients durant le processus de production et de stockage. 5) *Fabrication* : c'est le département qui a le plus de personnel, presque 70 % de l'ensemble des travailleurs y est adscrit. Sa mission est de faire fonctionner les machines et de faire en sorte que les matières premières soient transformées en produits finis.

Chacun de ces départements dispose de personnel administratif, soit des coordinateurs, des contremaitres, des agents d'achat ou des analystes. Le personnel de maintenance (superviseur de maintenance et mécaniciens<sup>154</sup>) se trouve dans le département fonctionnel d'ingénierie et maintenance.

Le travail du département des opérations se centre essentiellement sur la fabrication, le stockage et la disponibilité des produits avec la qualité spécifique; de la même façon, il doit prévoir de nouveaux processus de production qui permettent que l'usine soit compétitive et rentable. La direction des opérations assume la responsabilité des cinq départements mentionnés auparavant et leur chef direct est le directeur régional d'opérations. En raison des principes qui orientent l'entreprise aujourd'hui, ce département cherche à tout moment à satisfaire pleinement les demandes du département commercial (disposer du produit dans un temps et dans une quantité déterminés), et si on ne peut pas satisfaire cette demande, le service commercial peut contracter ce service avec un tiers.

*Informateur clé: si dans le département des opérations, un service prêté par le département de ressources humaines (service de motivation et la capacitation du personnel, d'affiliation à la*

---

<sup>153</sup> C'est là où se trouve le Département de maintenance, où se centre la présente recherche.

<sup>154</sup> Avec le nom de mécaniciens, on désigne tout le personnel chargé de réaliser la maintenance des machines et des installations de l'entreprise. Il ne faut pas oublier qu'auparavant, ce personnel se caractérisait par le fait d'être spécialisé dans des métiers comme l'ébénisterie, l'électricité, la mécanique automobile, etc.

*sécurité sociale, etc.) n'est pas satisfaisant, on n'hésite pas à sous-traiter immédiatement un outsourcing qui réponde au besoin de façon satisfaisante.*

On a pu constater que tous les dirigeants interviewés considèrent qu'au moment présent, les relations sont très plates dans le département des opérations parce qu'il existe la politique de « la porte ouverte » qui permet que le directeur soit accessible à tous les travailleurs et employés. Les personnes interrogées considèrent que les résultats qui ont conduit au succès du département sont dus au type de gestion qui a favorisé premièrement, le travail en équipe, deuxièmement que tout le personnel prenne des décisions selon leur poste et leur niveau ; troisièmement, que tous les travailleurs se rendent compte qu'une équipe à succès exige à chacun un savoir-faire, non seulement en relation avec ses fonctions, mais aussi avec celles de ses compagnons. Pour eux, l'accomplissement des objectifs du département et le développement de nouveaux produits a permis que C-Colombia soit aujourd'hui une usine de production et non seulement un entrepôt de distribution.

*Informateur clé : On réalise les réunions nécessaires pour expliquer tous les processus. Depuis plus ou moins sept ans, le département a eu beaucoup de succès à cause de la quantité de projets réalisés et à réaliser. Nous continuons à insister pour que les gens qui prennent les décisions travaillent en groupe, participent, posent des questions, ne travaillent pas de façon isolée.*

#### 7.4 L'orientation et les valeurs de la nouvelle structure corporative

Les valeurs de la compagnie se trouvent actuellement structurées autour de la culture de la réussite qui selon les dirigeants est agressive, mais tolérable ; les trois piliers qui fondent cette culture sont : le travail en équipe, l'esprit d'entreprise et l'implication des salariés. En conséquence, la direction a impulsé sa « philosophie » au moyen de multiples ateliers qui ont été organisés pour tous les travailleurs. Alors, depuis la direction on insiste sur le fait que « les personnes ne doivent pas se centrer sur l'accomplissement des résultats individuels, mais



qu'ils doivent en plus, chercher l'optimisation de tous les processus corporatifs ». Les remarques suivantes sont représentatives des principaux paramètres orientant l'action managériale de la compagnie :

*Informateur clé : L'entreprise C-Colombia est très petite (elle ne représente presque rien, zéro) par rapport aux autres usines et elle est engagée dans une immense bataille avec les concurrents, puisque Pintaplán est un concurrent très puissant pour l'entreprise, pourtant elle a réussi à se positionner sur le marché au prix d'un gros effort. Comment ? En obtenant la rentabilité désirée, on ne peut pas sacrifier la rentabilité sous prétexte que l'on est en train d'organiser l'infrastructure de l'entreprise. Il faut faire des heures supplémentaires et donner le chiffre.*

*Informateur clé: C-Colombia est une compagnie qui peut être considérée comme très agressive et immensément exigeante en terme de résultats. En comparaison des autres multinationales qui sont généralement très centrées sur les résultats, on peut dire que la compagnie est encore plus exigeante. La politique corporative actuelle est très agressive en ce qui concerne les aspects commerciaux (attaquer le marché, affronter les concurrents, sans réserve), cela fait que nous avons un profil de personnes centrées sur la réussite.*

Un autre pilier de la gestion mis en œuvre par les nouveaux propriétaires de C.Colombia se centre sur le fait que la performance est la base de la permanence des travailleurs à tous les niveaux. Dans ce sens, nous notons comment une tension se génère actuellement chez les travailleurs qui ont plus de dix ans de service. Voyons quelques exemples qui illustrent ce que nous venons de dire :

*Informateur clé : Les gens qui sont habitués à travailler sans motivation et qui n'ont pas de succès ne peuvent pas faire partie de la compagnie. Par exemple, au niveau de l'usine, il a été difficile de faire comprendre au travailleur la valeur des résultats. L'assumer ne signifie d'ailleurs pas qu'un travailleur doit sortir tous les jours avec trois kilos en moins parce qu'il a réalisé un effort extraordinaire dans son travail, non. Mais ce n'est pas facile de faire comprendre à tous les niveaux que la performance est le critère de permanence, parce que cela n'est pas quelque chose de commun.*

*Informateur clé : La direction actuelle est convaincue qu'en disant au travailleur ce que l'on attend de lui (résultats avec qualité) et qu'en lui fournissant les outils et les ressources, le*

*travail devient plus facile à réaliser. On dit par exemple au directeur de ventes : « vous devez vendre à tous les clients disponibles en Colombie, au Pérou et en Équateur tant de caisses (selon l'historique des consommateurs) de..., si vous réussissez, vous êtes l'employé idéal pour la compagnie et autrement vous avez un problème ». Dans l'entreprise, il n'existe pas de projets tenus secrets, on ne demande pas des choses impossibles ni des journées exténuantes obligeant à ne pas dormir, à ne pas se reposer, ou à être obligé à travailler les samedis et les dimanches. Cela n'est pas inscrit dans les politiques de la compagnie, c'est quelque chose qui se vit et qui s'est développé.*

*Informateur clé: L'objectif de devoir obtenir un résultat rapide, imposé par les nouveaux propriétaires, a donné une autre dynamique à l'entreprise. La culture de l'entreprise aujourd'hui est basée sur la reconnaissance. La réussite (les résultats) est ce qui te donne la reconnaissance. Un travailleur peut faire beaucoup d'efforts, mais s'il ne réussit pas à faire ce qu'on lui demande...! Il doit redoubler !*

On a pu constater que l'une des politiques mises en œuvre de façon intensive par les nouveaux propriétaires a été de motiver les travailleurs et les employés à qu'ils « participent aux bénéfices de la compagnie en achetant (en nombre limité) des actions à un prix inférieur à celui du marché normal. »

*Informateur clé: Il y a eu des ouvriers qui ont acheté des actions et on cherché la possibilité d'économiser pendant trois ans, ce qui est le délai maximum. Le directeur, par exemple, ne peut pas acheter la moitié de la compagnie, même s'il le voulait et s'il avait l'argent.*

## 7.5 La taille de C-Colombia et son conseil (“board”) syndical

Pour la direction, C-Colombia est une multinationale susceptible d'être fermée dans le pays n'importe quand à cause de la logique qui régit le marché. Selon les directeurs, ce qui caractérise l'entreprise c'est d'avoir un syndicat<sup>155</sup> qui s'est consolidé peu à peu pour diverses raisons qu'ils n'ont pas pu expliquer clairement. On a pu constater que le syndicat s'est renforcé comme une force politique, non seulement à l'intérieur de C-Colombia, mais dans les

---

<sup>155</sup> Cherchant à ne pas s'éloigner des objectifs de la recherche, nous n'avons pas approfondi les raisons qui ont donné origine au syndicat de C-Colombia.

entreprises de son secteur (Syndicat national de l'industrie de la peinture). Les actions syndicales ont comme but de revendiquer l'amélioration des conventions collectives et de dénoncer aussi bien la surexploitation capitaliste que les mauvais traitements infligés aux travailleurs<sup>156</sup>. Notons comment certains dirigeants décrivent leur perception sur l'entreprise et le syndicat :

*Informateur clé: la compagnie est une multinationale qui n'est pas très grande en Colombie, elle compte 140 employés; elle vit une situation atypique parce que parmi ses travailleurs on trouve les leaders du syndicat. C'est son « board syndical ».*

*Informateur clé: Dans l'entreprise C-Colombia il y a eu un syndicat puissant, pour cette raison la direction a toujours été un peu plus prudente que dans les autres entreprises, car ils exigent le respect des droits garantis par la loi. On croirait que grâce à l'existence du syndicat, on se préoccupe beaucoup plus pour des thèmes de dignité et de respect des normes du travail dans cette entreprise.*

*Informateur clé: Dans l'entreprise C-Colombia, il n'y avait pas de différences au moment de payer le travailleur syndiqué et le non-syndiqué. Évidemment, quand on payait d'abord les non-syndiqués, c'était à cause d'une question de loi, quand on est en pleine négociation et que l'on ne sait pas quel va être l'augmentation salariale, alors la compagnie prend la décision d'augmenter l'IPC au personnel non syndiqué qui n'est pas engagé dans le conflit. Pour le reste, il n'y a eu aucune différence, on attribuait les bourses par convention collective, les droits aux activités de récréation. Il ne peut pas y avoir de différences entre les travailleurs syndiqués et les non-syndiqués parce qu'il y a des articles dans la convention collective qui obligent à respecter les plans d'avantages extra-légaux. Autrement dit, dans la compagnie, les droits acquis par les travailleurs syndiqués doivent être conférés à ceux qui ne sont pas syndiqués, il n'y a aucun doute à ce sujet.*

*Informateur clé: Le syndicat n'a jamais cru que l'usine allait être fermée : « Bah, comment vont-ils fermer l'usine ? » disaient-ils. Mais on allait la fermer, un Canadien nous l'a dit : « la situation financière est critique, si nous continuons comme ça, je pense qu'il faudra fermer l'usine ». Et nous ... nous nous cramponnons à cette merde, nous nous acharnons à lutter, à bosser ! On disait: comment on va laisser fermer l'usine ? On a dit aux syndicalistes :*

---

<sup>156</sup> Dans le récit des ouvriers, on observe plus en détail le pouvoir et les actions revendicatives du syndicat C-Colombia (voir le récit des ouvriers).

*« Messieurs, on va nous fermer l'usine ! Une affaire comme celle-ci doit être rentable » et eux, avec leur éternelle chanson, aveugles ! Et alors que doit faire l'administration, supporter les « cons » qui rêvent d'un « monde de conte de fées » et les laisser bien installés dans ce rêve ?*

Les responsables du département de ressources humaines insistent sur le fait que dans l'entreprise C-Colombia on leur exige d'apprendre toute la partie légale concernant le thème syndical. Voyons ce qu'une des personnes interviewées a affirmé à ce sujet :

*Informateur clé: La loi a sa raison d'être, si on ne protège pas les gens pour qu'ils s'associent... évidemment, celui qui a le pouvoir essaye d'éliminer n'importe quelle association. Nous dialoguons toujours avec le syndicat.*

## 7.6 Le département de ressources humaines et ses rôles dans l'organisation

La principale mission du département de ressources humaines est d'inciter tout le personnel à vivre les valeurs de la compagnie. Un point de convergence des DRH est que les processus de modernisation technologique produisent presque toujours des tensions entre le syndicat et la direction, ce qui exige leur médiation permanente ; les DRH reconnaissent également que leur pouvoir est limité, car dans la plupart des décisions, la compagnie privilégie les décisions qui garantissent une plus grande compétitivité.

Les DRH signalent également que l'un de leurs principaux rôles est de promouvoir l'union entre ses clients internes (travailleurs et employés) cherchant à garantir un climat de travail agréable. Ils soulignent l'organisation de manifestations ludiques (tournois sportifs) et des célébrations (déjeuners spéciaux) quand l'entreprise a atteint ses objectifs. Face au rôle du département, regardons ce que certaines personnes interrogées lors des entretiens ont précisé à ce sujet

*Informateur clé : Le département de ressources humaines cherche à ce que l'on ne porte atteinte à aucun droit et en plus il propose beaucoup d'activités sociales et culturelles pour les travailleurs. Le syndicat sait qu'en ce qui concerne ce thème, nous allons dans le même sens, car nous pensons aux gens.*

*Informateur clé: Si le département de fabrication dit : « mes indices de productivité sont très faibles, il faut faire des changements », alors le département de ressources humaines l'approuve, mais il fait en sorte que l'on respecte les gens. Évidemment, nous ne sommes pas muets, nous avons la faculté de dire « Non » : « cela ne peut pas se faire parce que la loi... », « Si on le fait de cette manière, cela lèse les gens ». Nous soutenons les changements qui sont techniquement fondés et justifiés par la loi.*

### 7.6.1 Climat organisationnel et fonctions des ressources humaines

Pour les dirigeants des ressources humaines, le « climat organisationnel » qui règne actuellement dans l'entreprise C-Colombia est bon, parce que, malgré les nouvelles exigences en termes de productivité, on a atteint un bon niveau de relation avec tout le personnel de l'usine et à partir de là, on met l'accent sur la réalisation des objectifs et l'innovation productive. Les stratégies pour réussir à ce que les travailleurs s'impliquent pour obtenir les résultats attendus sont proposées depuis le département de ressources humaines. Voyons quelques-unes des considérations à ce sujet.

*Informateur clé: Bien sûr, l'entreprise souhaite obtenir les résultats à n'importe quel prix, on donne des délais aux gens, on leur fait un suivi dans des programmes de formation, que l'on appelle ici « outstanding ». Les personnes s'autoévaluent et ensuite au cours d'une réunion individuelle avec leur chef immédiat – et la supervision de ressources humaines – on vérifie que cette rétro-alimentation est objective et basée sur le respect. Le département de ressources humaines joue le rôle d'audit et assure le suivi depuis le niveau des directions et des rapports de direction jusqu'aux niveaux les plus élevés. Les personnes se qualifient progressivement au cours du processus avec un programme de formation et de coaching, mais si finalement nous voyons que la personne n'avance pas, on lui dit franchement et la personne sait... normalement, la personne qui ne remplit pas les conditions parle avec son chef et lui dit que définitivement, elle ne peut pas continuer.*

*Informateur clé: Notre moteur c'est l'innovation et la rapidité de réponse face aux concurrents. On cherche à réagir avec agilité face à la concurrence. Nous avons besoin d'une stratégie très solide de rétention de talents. Pour nous, il y a des postes « pivots » qui sont fondamentaux dans l'organisation. Nous voulons avoir une carte locale et mondiale de ceux qui peuvent occuper les postes importants demain. Nous préparons un plan de carrière pour les gens très bons, parce que la vitesse et l'agressivité font qu'ils se fixent des défis et l'on doit garantir leur progrès. Le département de ressources humaines cherche actuellement à implémenter un outil technologique – que l'on a ébauché dans la maison mère – pour que dans les usines où il y a des postes vacants tous les travailleurs puissent concourir. Actuellement, 60 % des postes vacants ont été couverts par le personnel de la compagnie et 40 % par des personnes externes.*

*Informateur clé : Le programme doit nous permettre de savoir ce qui motive nos travailleurs et ce qui met leur moteur en route. Développer une meilleure productivité implique qu'il faut réaliser des efforts supplémentaires dans l'entraînement et la formation. Le département de ressources humaines s'est ajusté au plan de développement de chaque individu où le travailleur et son chef révisent les résultats aussi bien qualitatifs que quantitatifs pour promouvoir le développement individuel.*

*Informateur clé : Avec la Caisse de compensation, nous avons élaboré des programmes de formation adaptés aux besoins mentionnés par les travailleurs. 90 % de la formation offerte est technique. Nous avons offert aux gens qui sont dans les postes de supervision des formations en management sur des thèmes de compétences douces de sensibilisation : « Il faut se mettre à la place de l'autre ». Maintenant, nous avons détecté le besoin d'offrir une formation dans le domaine de l'économie domestique, beaucoup vivent « au jour le jour » parce qu'ils n'ont jamais eu les éléments pour savoir comment gérer leurs finances personnelles.*

*Informateur clé : L'offre de programmes de formation pour les enfants des travailleurs (cours d'Excel, etc.) est aspect qui a permis de motiver le personnel. Par l'intermédiaire du SENA plusieurs anciens travailleurs ont pu apprendre à écrire; c'était la clé pour la mise en œuvre de lignes de production et la conformation des groupes autonomes pour réaliser l'entretien de base des machines (routines de lubrification directement en ligne)*

*Informateur clé : Au moins 50 % des travailleurs de l'usine se sentent reconnus quand l'une de leurs propositions d'amélioration et d'économie est mise en pratique. Nous ne savons pas ce qui motive les 50 % restants. Nous savons qu'un facteur de motivation peut être l'amélioration des points de la convention collective, en particulier ceux qui sont en rapport avec le bien-être*

*de la famille et l'amélioration du salaire, mais nous ne pouvons le mettre en pratique si les travailleurs syndiqués n'encouragent pas le personnel à s'unir à la réalisation des objectifs fixés à l'usine par la région.*

### 7.6.2 Généralités au sujet des principes qui orientent le traitement du personnel

Pour les DRH, C-Colombia ne vit pas en décalage avec la vision et les valeurs de l'entreprise. Ils considèrent que leurs principes sont au-dessus de ceux de la plupart des entreprises nationales et ils soulignent les fonctions motivationnelles développées par leur département. Voyons quelques considérations à ce sujet :

*Informateur clé: Dans l'entreprise, on prône la transparence et l'égalité de traitement, même les employés de bureau temporaires assistent à la fête de fin d'année, ils doivent recevoir le même traitement. Nous ne sommes pas stupides, nous savons que l'être humain ne se laisse pas emprisonner, nous savons que ou l'on motive les gens, ou ils cherchent une échappatoire. Aujourd'hui, il y a des entreprises très en retard dans la gestion des personnes ; même s'ils appellent leurs départements « Talent humain », leurs pratiques de contrôle sont anciennes. Dans la compagnie, le département de ressources humaines ne permet que l'on assimile les ressources humaines à de la matière première jetable.*

*Informateur clé : Je crois que C-Colombia a un gros avantage en matière de respect du travailleur en comparaison avec beaucoup d'usines colombiennes. Si l'on n'a pas un travail digne dans l'usine et si l'on reçoit une visite internationale ou si un journaliste fait la constatation, le prix de l'action en Europe ou aux États-Unis s'effondre automatiquement et cause des blocages. Sur ce point, il y a des différences avec les entreprises nationales, bien que quelques-unes aient énormément avancé de façon très positive, d'autres en sont à peine à leurs premiers pas.*

### 7.6.3 Politiques de recrutement

La direction de ressources humaines coordonne et contrôle les politiques d'engagement définies par l'entreprise. Quand ils entrent dans l'entreprise, tous les travailleurs doivent recevoir une semaine d'induction qui leur permet de s'intégrer et de s'engager avec les valeurs de la compagnie comme l'explique l'un des dirigeants :

*Informateur clé : quand un nouveau travailleur arrive, le département des ressources humaines lui remet un dossier où on l'informe sur les entraînements, les départements qu'il doit visiter, le rôle qu'il doit remplir, la description de la politique d'interaction des départements, les droits et les obligations établies. On lui donne également une liste de tous les membres du personnel de l'entreprise, avec leurs extensions téléphoniques et leurs fonctions ; une carte des produits et des procédures de la compagnie et le carnet d'identification. L'entreprise a défini que pendant les 100 premiers jours dans la compagnie, les travailleurs doivent s'appropriier toutes les règles du jeu.*

### 7.6.3.1 Expérience de discrimination

Dans l'entreprise C-Colombia, certains dirigeants reconnaissent l'existence de pratiques de gestion discriminatoires, même au niveau des employés. C'est ce que montre une directrice quand elle affirme que la plus grande discrimination ressentie dans sa vie professionnelle a été celle qu'elle a vécue dans la compagnie. Voilà ce qu'elle a signalé : « Ici, on m'a fait un entretien qui honnêtement m'a beaucoup gênée. Je me rappelle qu'au cours de l'entretien, on m'a demandé : « Qu'allez-vous faire avec votre fils ? Qui va repasser le linge chez vous si vous êtes sélectionnée ? Ici, on travaille en équipes successives. Ces questions ne sont jamais posées à un homme. Je leur ai simplement répondu : « Je ne sais pas, je paye pour qu'on le fasse, je n'ai jamais aimé repasser ; maintenant, c'est madame Marie qui le fait ».

## 7.7 Époque de la matraque

À « l'époque de la matraque », deux faits importants ont convergé : les directeurs généraux n'étaient pas colombiens et l'usine a créé un emploi stable avec un taux d'ancienneté élevé. Nous avons pu constater que durant cette période, le pouvoir se concentrait dans la présidence-direction générale de l'usine et pour cette raison, un directeur se maintenait dans son poste si ses résultats donnaient satisfaction aux propriétaires. Comme on a pu le voir dans les récits qui font partie de ce travail, il y a eu des directions, qui par leurs abus d'autorité et le mauvais traitement qu'ils infligeaient, ont marqué la vie des syndicalistes et de certains



employés, sans que, selon les travailleurs, cela constitue un motif de préoccupation pour les propriétaires. Les attitudes et les décisions des dirigeants ont fait que les syndicalistes considèrent les directeurs comme des ennemis à combattre et à détruire.

### 7.7.1 Les directeurs de l'entreprise C-Colombia à l'époque de la matraque

On pense souvent que dans une entreprise beaucoup de dysfonctionnements et de conflits surgissent dans le milieu des travailleurs et dans les dynamiques qui leur sont propres et qu'ils ne sont pas provoqués par la façon d'agir des dirigeants. Mais on peut observer à partir de ce travail que tout le dysfonctionnement opératif et tout le conflit ne trouvent pas leur origine chez les travailleurs. Auparavant, on considérait important que les dirigeants possèdent une culture générale leur permettant de comprendre et d'anticiper la conduite des travailleurs. En effet, on pensait généralement que ces derniers manquaient d'abord de tact et d'aptitudes leur permettant de comprendre facilement certains des principaux conflits et désaccords qui surgissent dans le travail et qui exigent de maximiser ou d'améliorer les actions individuelles mises en œuvre dans les lignes de production ; et on pensait qu'ils manquaient aussi de la compréhension nécessaire pour supporter la personnalité de ceux qui, étant propriétaires ou non, dirigeaient l'entreprise. Nous voulons mentionner la remémoration des actions de quelques directeurs qui confirment l'existence des abus et des mauvais traitements dans l'entreprise C-Colombia.

*Informateur clé : Dans l'entreprise C-Colombia, il y a eu un directeur argentin qui a marqué la vie des syndicalistes. Son nom est Caruso Fierro. Alors, celui-là, il abusait de son pouvoir. Personne ne peut imaginer comment était ce monsieur ! C'est que lui... c'était « le summum » ! Le type disait : « Vous voyez, les Colombiens ne comprennent pas, c'est pour ça qu'il faut leur crier après, et comme quelquefois, ils ne comprennent toujours pas, alors il faut leur cracher à côté ». C'est complètement stupide. Il était offensif, personne ne pouvait entrer dans son bureau ; il fallait toujours passer par sa secrétaire à qui l'on devait tout raconter et confesser. Elle était son « bunker ». Il est resté pendant cinq ans dans la compagnie. Fierro s'emportait facilement, il n'avait qu'une idée en tête, le pouvoir ; pour lui, c'était très clair que le pouvoir c'était pour tout emporter sur son passage, ça il ne s'en cachait pas du tout. Le syndicat a*

dénoncé ce monsieur, il l'a balancé à la maison mère. Nous avons presque tous failli faire la grève à cause de lui ; quand les syndicalistes étaient dans le couloir, il les traitait de tous les noms.

*Informateur clé : Si quelqu'un a marqué la vie des syndicalistes, ça a été ce monsieur Fierro, mais il la leur a marquée pour toujours. On n'avait jamais vu une chose pareille ! Quelquefois, il arrivait à l'entreprise à 10 heures du matin, habillé en joueur de tennis – nous avons su que d'autres directeurs prenaient un jour complet pour aller jouer au golf –, mais Fierro ne se concédait pas les privilèges de façon respectueuse, les autres arrivaient tard, mais personne ne savait d'où ils venaient. Carruso Fierro arrivait dans son uniforme de tennis, il entrait aux toilettes, prenait la petite douche installée à côté des w.c.. Il grimpa sur la cuvette pour prendre sa douche et il sortait en criant pour que la femme de ménage vienne nettoyer les toilettes et il devenait hystérique quand elle n'arrivait pas assez vite ; il fumait trois paquets de cigarettes par jour et quand on lui faisait une remarque, il disait « Cela ne vous regarde pas ! » Caruso était vulgaire et grossier avec tout le monde.*

*Informateur clé : L'abus de pouvoir de Caruso Fierro choquait. Cela allait jusqu'au harcèlement sexuel : pendant les cinq ans qu'il a été là, plus de 50 employées domestiques se sont succédé chez lui. L'entreprise envoyait le repas de midi (plus abondant que celui que l'on mange chez soi) aux employées de maison, au jardinier et aux gardiens de la maison et quand les repas arrivaient, la femme de Caruso (argentine) disait : hou, quelle quantité de nourriture ! Et elle la divisait... elle diminuait les repas parce qu'il lui semblait que c'était beaucoup de nourriture pour les gens, elle supprimait le lait et elle le donnait aux chats. Nous avons su qu'ils n'avaient jamais partagé les grillades qu'ils faisaient, comme de bons Argentins, à Cristobal, le jardinier de la maison, parce que la femme de Caruso comptait les morceaux de viande. Pour eux, les ouvriers étaient des rustres et ils n'étaient pas habitués à manger de la viande. Alors le menu (que l'on affichait sur le frigidaire de la maison) du jardinier et des gardiens était : du riz accompagné de légumes, de haricots rouges ou de lentilles. Une fois par semaine, on leur donnait de la viande hachée et c'est tout. Nous ne savons pas où il est à l'heure actuelle ni ce qu'il est devenu, mais en tous les cas des gens comme ça, ils ne peuvent pas avoir de chance.*

*Informateur clé : C'est là où le jeu commence, À Caruso, les choses tournaient à son avantage, on venait de la maison mère pour l'inspecter, mais que se passait-il ? Nous savions tous que le type obtenait des résultats, c'était un joueur clé. Comment licencier un type comme ça ? En ce temps-là, la relation avec le pouvoir était plus directe. Le reste n'était pas comme ça, les autres*

*personnes qui ont été là ont compris que pour être du côté du pouvoir et être efficace il est nécessaire de comprendre le pouvoir et non pas de se battre contre lui.*

*Informateur clé : Après la direction de Caruso, cela a été celle de Jaime Rebolledo. Il était colombien, c'était un type sérieux, perfectionniste, moins irrévérencieux et très distant de tout le monde, il prenait les gens et les mettait au pied du mur sans leur laisser de choix, il les mitraillait. Je crois qu'il avait été très marqué par cette culture de Caruso. Il a eu beaucoup de succès par rapport aux résultats et on l'a transféré comme directeur d'une autre usine. Maintenant, c'est un homme d'affaires prospère.*

*Informateur clé: Postérieurement, c'est Steven Laud qui est arrivé, il avait beaucoup d'appréhensions, mais il savait clairement ce qu'il venait faire en Colombie. C'était un directeur peu impliqué. Rodrigo Valverde, directeur des opérations (vénézuélien), qui savait clairement qu'il voulait le pouvoir à n'importe quel prix et par n'importe quel moyen, s'est employé comme beaucoup d'autres à le mettre au placard jusqu'à ce qu'on le licencie. Il faut bien le dire, il avait une attitude qui démontrait peu d'investissement, il manquait de leadership, d'enthousiasme, il n'a pas montré qu'il était impliqué ni qu'il aimait ce qu'il faisait.*

*Informateur clé : Ensuite, Pedro Mayor est arrivé à la direction, c'était un type avec un esprit plus ouvert et avec une plus grande implication; il était aussi très distant avec les gens, mais très engagé, au moins pour s'informer et savoir ce qui se passait dans l'entreprise. Il avait plus de vision d'entreprise. Il a donné des résultats et il a établi, disons, comme un certain patron d'écoute. Il sortait dans la rue pour parler avec les membres du syndicat et il leur disait : « Bon, quelle est la situation ? » Une fois qu'ils bloquaient la sortie et l'entrée des voitures, il est devenu furieux et pendant qu'il allait parler avec les syndicalistes : « Là en bas, je ne peux pas être en colère, » et il descendait parler tranquillement avec eux. Pedro Mayor était très dur. Trois semaines après son arrivée, il y avait un chef de contrôle de qualité avec beaucoup d'ancienneté et que l'on aimait beaucoup dans le département d'opérations et un jour, il a envoyé un courriel avec l'image du « cul » d'une bonne femme – ou quelque chose comme ça – en disant que cette femme avait beaucoup de sex-appeal; et ce message est arrivé au département de ressources humaines et à la direction générale. Pedro Mayo l'a lu et il a dit : « Je ne peux pas avoir un dirigeant de cette catégorie ici, je ne dis pas que cela soit bon ou mauvais, mais je ne tolère pas ce type de blague et ce genre de choses ». Et il l'a licencié. Il est arrivé presque la même chose avec le chauffeur de la direction qui était dans l'entreprise depuis je ne sais pas combien d'années et qui est partie en vacances sans légaliser 50.000 \$*

pesos) et quand il est rentré, on l'a mis à la porte sans un sou d'indemnité. Je crois qu'il a déposé une plainte contre la compagnie.

*Informateur clé: Nous croyons que la direction générale de Pedro Mayor a été celle qui a le plus essayé de parler avec les syndicalistes. Nous pensons qu'il a été très ouvert avec les syndicalistes. Il leur disait : « J'occupe ce poste et depuis là où je suis, je peux vous donner telle ou telle chose... » Il faut comprendre que la fonction de la direction est un jeu de pouvoir.*

*Informateur clé: On peut expliquer les privilèges de la direction antérieure parce qu'il y avait beaucoup de concentration de pouvoirs et ils étaient ceux qui menaient le jeu et qui avaient l'argent. Avant, on acceptait que les gens disent : « vous travaillez à l'usine et vous ne pensez pas (ou à peu près ça), et c'est moi qui commande ».*

## 7.8 Époque de la persuasion stratégique

L'époque de la persuasion stratégique commence dans l'entreprise C-Colombia en 2012<sup>157</sup>. Les années 90 se caractérisent parce que la politique économique nationale a ouvert son marché et a établi des modifications substantielles au Code du travail. C'est pour cette raison qu'il a été fréquent que les dirigeants élaborent des programmes d'arrangement économique volontaires pour le personnel qui a beaucoup d'ancienneté dans les entreprises. La situation pour les syndicats est devenue incertaine, car il n'était plus possible de déposer une plainte pour demander à être réintégré à cause d'un licenciement injustifié et pour le recrutement excessif de personnel en mission et de travailleurs temporaires.

À cette époque, C-Colombia se caractérise par une technification de l'usine et un processus d'aplatissement entre les hiérarchies. Comme on l'a montré antérieurement, la direction générale perd du pouvoir face aux directeurs techniques ; en plus de se préoccuper pour les résultats financiers, la gestion doit s'occuper de montrer des résultats dans l'amélioration du climat organisationnel. Bien entendu, cela est paradoxal à cause de la conception selon

---

<sup>157</sup> Voir récit des travailleurs

laquelle les départements doivent devenir des prestataires efficaces de services (clients internes).

Comme on pourra le voir dans le récit des travailleurs, les changements dans le traitement portaient plus sur la forme que sur le fond, spécialement à cause de l'utilisation des nouvelles stratégies de dialogue et de persuasion utilisées par la direction pour négocier des arrangements volontaires avec les travailleurs ayant un CDI. On souligne aussi que durant cette période, on a unifié les restaurants des travailleurs et des employés. Les travailleurs considèrent que l'on a renforcé l'élimination du contrat de travail indéfini au moyen de politiques agressives d'arrangements économiques et l'on a approfondi le mauvais traitement aux travailleurs temporaires et en mission. La réalisation d'heures supplémentaires a été un autre motif de conflit à cette époque. Le département de maintenance s'est constitué en une cible privilégiée d'attaques parce, pour diverses raisons, c'était là où se trouvaient les leaders syndicaux.

Dans cette période, le syndicat ne s'occupe pas seulement de revendiquer la protection sociale des travailleurs, mais de se défendre contre les politiques adoptées par l'entreprise afin de la démanteler d'une façon ou d'une autre. Selon les syndicalistes, le nouveau plan de la direction vise exclusivement à défendre ses privilèges et maximiser les bénéfices des propriétaires. D'après l'organisation syndicale, les nouvelles politiques de l'entreprise et ses orientations en matière d'ingénierie font partie d'un égoïsme « incurable » qui leur interdit de respecter les droits du travailleur et les principes de l'organisation syndicale.

Voyons quelques-unes des remémorations les plus importantes sur les nouvelles stratégies managériales et leur relation avec le syndicat.

*Informateur clé : Avant, on tolérait le mépris et il est possible que cela soit toujours comme ça, c'est-à-dire il y a ceux qui peuvent dire : « C'est moi qui commande dans l'usine », mais le système lui-même a peu à peu rendu possible qu'il existe un peu de démocratie. Les dirigeants aujourd'hui ont un plan de carrière et comme les joueurs de football ils doivent s'efforcer quand ils font leur travail parce qu'autrement, ils perdent leur valeur et on les licencie. Les dirigeants aujourd'hui ont peur des rumeurs laissant entendre qu'ils sont des tyrans, qu'ils sont grossiers. Maintenant, ce n'est plus le pouvoir absolu d'avant, maintenant les gens parlent et commentent... et ces rumeurs ont une incidence sur le fait que ces messieurs (les dirigeants) continuent ou non leur plan de carrière. On a connu plusieurs directeurs qui quittent l'entreprise et ne trouvent pas de travail. La question c'est : pourquoi ne trouvent-ils pas de travail ?*

*Informateur clé: Actuellement, les dirigeants n'ont pas le droit par exemple d'éliminer le syndicat, maintenant ils sont plus contrôlés qu'avant. Ce qui convient le moins aux compagnies multinationales inscrites à la bourse ce sont les scandales, car cela a une incidence sur le prix de l'action. L'entreprise est une petite machine qui permet de créer des emplois et de générer de l'argent.*

### 7.8.1 Les directeurs de l'entreprise C-Colombia à l'époque de la persuasion stratégique

*Informateur clé : La direction de Carmelo Rosas n'a pas causé de difficultés. C'était un bon vivant, un type très aimable, il est resté environ un an et demi. On dit que la chance la plus grande de sa vie a été l'entreprise C-Colombia. Il faut dire que ses produits sont très bons, alors il a agi et s'est maintenu par inertie.*

*Informateur clé : Il est arrivé à Rosas une des choses terribles que peuvent vivre les ouvriers. Un jour, on l'a appelé et on lui a dit : « Bon, nous vous remercions beaucoup pour vos services. » Et le lendemain quand nous sommes arrivés, ils nous ont réunis à onze heures dans le salon social et ils nous ont présenté Argemiro Trisol. Et tout le monde était étonné... cela a été très brusque. Rosas a pleuré et tout, car c'était complètement inattendu. Pourquoi cela arrive-t-il ? Il existe une ligne très subtile entre les relations de travail que l'on appelle le « lobby », le « piston » et cela n'a aucun rapport avec l'évaluation des performances. Quand ils veulent, ils évaluent les cadres à travers leurs résultats et quand ils veulent, ils les licencient, même s'ils ont obtenu de bons résultats. Alors, ils ne recrutent pas toujours le plus performant, ils ne le*

*recrutent pas toujours et c'est là d'où proviennent les injustices, même si aujourd'hui, cela tend à diminuer.*

*Informateur clé : Argemiro Trisol était de nationalité canadienne. Il a duré moins d'un an. Il était très explosif, il ne contrôlait pas ses émotions, mais il était très sympathique. Ses décisions étaient excessivement émotives, quand il se mettait en colère en une seconde, il envoyait tout balader. Il est arrivé avec un air d'innovateur et il disait : « nous allons changer, nous allons faire telle et telle chose », mais il n'a pas réussi à matérialiser ses propositions et il est arrivé un moment où le discours s'est épuisé tout seul. Aujourd'hui, les compagnies veulent surtout avoir des dirigeants qui sachent conduire le navire avec des stratégies claires et percutantes qui impactent le marché et donnent des résultats. On dit au sujet de Trisol qu'il a été mal évalué et que c'est pour ça qu'il a quitté l'entreprise.*

### 7.8.2 L'objectif de la direction à l'époque de la persuasion stratégique

À cette époque, les directeurs ont accepté de fixer comme objectif d'obtenir des résultats opératifs qui garantissent que l'usine en Colombie reste ouverte, mais « non avec les meilleures conditions » – selon leurs propres mots. Ils savaient que les nouveaux propriétaires n'auraient pas de problèmes pour fermer l'usine en Colombie si elle ne donnait pas la rentabilité qu'ils désiraient. Liquidier l'usine n'impliquait pas pour la maison mère d'abandonner le marché colombien, mais d'entreprendre une nouvelle affaire de commercialisation de leurs produits avec une diminution du nombre d'employés et de travailleurs (cadres, ouvriers, superviseurs, mécaniciens, électriciens, etc.). Les directeurs étaient au courant que la maison mère était disposée à maintenir seulement les usines avec la plus grande productivité.

À cette époque, le mode d'action de la direction de C-Colombia a été de concentrer ses efforts sur le perfectionnement des processus de production au moyen de l'adaptation de l'équipe et de machines achetées dans des époques antérieures et qui se trouvaient sous-utilisées. De cette façon, la direction voulait obtenir une plus grande génération de rentabilité

dans l'usine, ce qui a aggravé les chocs et les très fortes tensions avec le syndicat. En effet, toute adaptation (signe d'innovation) entraînait pour la direction, de plus grandes exigences en terme de la qualification et de la formation des travailleurs. Observons quelques témoignages à ce sujet :

*Informateur clé: La maison mère ne privilégie aucune usine. En fait, beaucoup d'entre nous savaient que la nouvelle direction régionale des opérations n'était pas intéressée au développement de C-Colombia ; nous travaillions dans la perspective globale et productive de n'importe quelle société capitaliste : générer de l'argent et l'optimiser.*

*Informateur clé : L'économie avec la plus forte croissance et qui fait trembler le monde productif s'appelle la Chine, pourquoi? C'est là où on viole le plus les droits des travailleurs (bien qu'ils aient une philosophie socialiste). Malheureusement, le développement économique a déjà échappé au contrôle d'un système politique qui était très important. Alors, aujourd'hui la Chine produit tout à des coûts très bas. Que se passe-t-il si nous produisons en cherchant à promouvoir un meilleur salaire et du respect pour les droits des travailleurs ? Ce serait bien, mais que se passerait-il avec C-Colombia dans le pays ? On délocaliserait l'usine, parce qu'on nous dirait : « parfait, vous payez très bien, vous générez un bon niveau de vie, mais simplement je retire mon entreprise, je pars ». Alors, nous continuons à travailler avec des entreprises nationales et il est très probable que nous ne générions pas suffisamment d'emplois pour que le marché du travail, la consommation, etc. se maintiennent, nous ne pouvons pas fabriquer à un coût plus élevé que ceux établis par la Chine.*

En plus, la direction actuelle de C-Colombia a affirmé que l'on ne peut pas fonctionner en Colombie en tenant compte de la législation du travail européenne parce qu'il est très clair que celle-ci se base sur un pouvoir économique très important – différent de celui de l'Amérique latine et de la Colombie – qui permet d'assurer aux travailleurs de bonnes conditions de travail.

*Informateur clé : Dans ces pays, il y a de très gros avantages en comparaison de la Colombie. Demandons-nous par exemple quelle est la dette externe de la France et sur quoi repose son économie, quels pays doivent de l'argent à la France, combien de colonies a-t-elle ? Alors, son pouvoir économique lui permet de créer de l'emploi avec de bonnes conditions de vie. Ils comptent sur l'argent qu'ils reçoivent de leurs colonies, des ressources naturelles provenant de*



*l'Afrique. Est-ce que nous avons ces conditions en Amérique latine ? Non, si on veut produire dans l'entreprise C-Colombia en créant en même temps de bonnes conditions pour les travailleurs, c'est comme si on pointait un pistolet sur sa tête pour se suicider, parce que c'est impossible.*

Pour la direction actuelle, dans un contexte de concurrence globale, il n'est pas possible de prendre des décisions qui privilégient les meilleures conditions de travail. Une des personnes interviewées insistait « Comment lutter contre état de choses ? Le problème est : « Est-ce qu'on va pouvoir gagner des marchés avec des coûts de production élevés ? Les entreprises multinationales qui sont en Colombie ne peuvent même pas assurer les mêmes conditions de bien-être à leurs travailleurs que dans leurs pays d'origine.

*Informateur clé: Il y a vingt ans, les entreprises étaient très stables, par exemple, Vinicol était l'entreprise stable par excellence en Colombie. Comestibles du Sud (nous avons des amis qui travaillent là depuis seize ans) se caractérisait par la stabilité qu'elle générait pour les travailleurs, mais dans le nouveau contexte économique mondial – que la Chine a transformé – qu'est-ce qu'ils ont dit ? « Mais regardez, nos ventes ont diminué de 10% » et qu'est-ce qu'ils ont fait ? Chercher des stratégies de survie face à la grande agressivité du milieu.*

*Informateur clé : Quand on veut protéger une affaire, il y a deux façons de procéder, l'une est de maintenir de bonnes conditions pour les travailleurs et d'assumer l'excédent des coûts, ne pas permettre que les prix de la concurrence affectent les politiques de l'entreprise ; je protège et je maintiens les accords ; bien, mais il existe une très grande probabilité que l'entreprise meure et que tous les salariés restent sans défense et alors tout ce que l'on a fait a été inutile, parce qu'à la fin tous restent sans travail, tous ont souffert ce que l'on ne pouvait empêcher. Au contraire, si dans un modèle de protection, je tiens compte des exigences du milieu et je continue à me battre pour que l'on ne me détruise pas et dans ce processus, il y a « un petit oiseau » que je ne peux pas garder sous mon aile, au moins il y en a neuf sur dix autres qui sont toujours protégés. Dans le premier modèle qui était beaucoup plus sensible, beaucoup plus tendre, tous ont perdu parce que l'entreprise est morte et tous sont morts avec elle. Le dilemme des entreprises c'est un peu ça. Peut-être que le chef d'entreprise ne le dit pas parce que cela semble être un prétexte pour économiser son argent. Alors, le thème actuel c'est comment protéger les gens. Le second modèle est plus agressif, mais si nous protégeons les gens, le résultat peut-être une destruction globale où nous allons tous disparaître. Examinons le cas de Vinicol qui était placé derrière C-Colombia. Il avait un modèle bien défini, il travaillait pour*

*assurer le bien-être des travailleurs. Aujourd'hui, nous savons que Vinicol est fermé. Que sont devenues ses installations spectaculaires : terrain de football, courts de tennis, vaste terrain, bâtiment bien équipé ? Au bout du compte, tous les travailleurs sont restés sans rien. Et où est l'entreprise C-Colombia maintenant ? Elle fonctionne et génère de l'emploi, elle paye des salaires, peut-être pas dans les meilleures conditions, peut-être qu'on ne traite pas bien les travailleurs dans le travail en équipe, peut-être que les gens se sentent agressés parce qu'on leur demande une meilleure productivité, c'est vrai, je ne vais pas te dire le contraire, et peut-être que ce n'est pas bien et qu'il faudrait travailler sur la..., mais dans le modèle de survie, c'est C-Colombia qui a gagné.*

Les cadres reconnaissent qu'actuellement tout le personnel est facilement remplaçable, maintenant ce n'est plus comme avant, personne n'a de garanties pour rester dans une compagnie, il existe des centaines de professionnels qui attendent un travail. Les directeurs actuels de C-Colombia s'occupent essentiellement de se préparer et à s'adapter sans considérations morales, pour atteindre les objectifs de rentabilité qui jour à jour s'imposent à l'entreprise. À ce sujet, un des informateurs clés note : « nous savons que les gens aujourd'hui sont « jetables » dans le travail... on peut voir comment le gouvernement colombien actuel a réformé la législation en fonction du marché »

Les dirigeants de C-Colombia admettent que le modèle paternaliste de gestion est actuellement dépassé. En particulier, une personne interrogée lors d'un entretien a affirmé que « beaucoup de "vieux" directeurs partent parce qu'ils ne s'adaptent pas au changement et que ce qui est important de nos jours c'est la rentabilité de l'investissement. C'est ce qui arrive actuellement et cela continuera à arriver parce que la gestion devient de plus en plus cannibale. »

### 7.8.3 L'approche financière de C-Colombia

Quand l'entreprise C-Colombia a été rachetée par les Allemands, elle est entrée dans le marché de transactions qui exige aux organisations productives et efficaces de respecter un

impératif : maintenir une image de marque impeccable qui leur garantit de rester actifs dans le système économique et financier international. Fidèles aux normes de la OIT et des législations colombienne du travail et obsédés par les lois du jeu financier, les propriétaires exigent comme minimum que la direction soit productive et capable d'ajuster le syndicat aux nouvelles réalités imposées par le monde ultralibéral.

*Informateur clé : L'entreprise C-Colombia ne va jamais être reconnue ici en Colombie comme « le meilleur endroit pour travailler » « great place to Work ». La gestion des ressources humaines est loin des compagnies qui ont adopté une stratégie pour que les employés aiment leur entreprise, qu'ils en rêvent, qu'ils disent « notre entreprise ». La firme privilégie nettement la partie financière. Elle n'est pas injuste, mais elle ne gâte pas non plus les travailleurs. La compagnie n'est pas attentive à comment on se sent, ni à si ça va bien ce matin, ni à ce qu'a fait la personne pendant les vingt dernières années, ce n'est pas son style. Il faut tenir compte des circonstances et ne pas oublier que la firme a dû vivre dans l'inquiétude de devoir fermer. Définitivement, quand on regarde les résultats en les comparant à ceux du Mexique ou du Brésil qui font partie du cluster, C-Colombia représente un 3 %. C'est-à-dire que ce que peut apporter la Colombie n'est pas important, elle n'a aucun poids.*

Les cadres donnent leur avis : « Pendant que nous nous demandons si la mondialisation est bonne ou pas, on peut nous sortir du marché. Bon... que dans le futur, il y ait un modèle différent, plus d'inspiration européenne, prescrivant que tout le monde équilibre sa vie et prenne les choses plus calmement. D'accord ! L'être humain doit changer peu à peu. Mais pour le moment, la pression c'est la concurrence ». Le marché, disent les personnes à qui nous avons fait des entretiens, nous « régule ». Aucun consommateur ne se demande : quelle est la compagnie qui crée le plus d'emplois ? Quelle est celle qui traite le mieux les employés ? Quelle est celle qui produit en Colombie ? Les gens se demandent toujours ce qui est meilleur marché, un point c'est tout. En plus, comme nous l'avons mentionné auparavant, toutes les personnes interrogées acceptent que la compagnie C-Colombia est une multinationale nettement financière, que ce qui a de l'importance, c'est le *network* capital, les ventes nettes (après la déduction de la taxe), la rentabilité qui lui est versée. C'est la seule chose qui a de la

valeur pour eux. Pour les cadres, les changements humains seront possibles seulement quand un grand propriétaire pensera autrement, mais pour eux, maintenant, il faut d'abord reconnaître et accepter la logique maximaliste, et ensuite que l'entreprise est « comme le petit frère pauvre des autres entreprises ». Des usines sans pouvoir et sans capacité d'investissement, affirme l'un des informateurs clés, sont simplement des entreprises sujettes à des manipulations de tout type.

*Informateur clé : Où immigreront les compagnies Corpi, Guam, Jussu, Hinoj ? Quel modèle regardent ces grandes firmes localisées dans la ville ? Celui de l'entreprise C-Colombia, car c'est une des plus rentables. L'entreprise, non en volume, mais en rentabilité est la meilleure. Combien d'emplois la compagnie JKL va-t-elle supprimer cette année ? 20 000 emplois. Dans une semaine, ils ferment l'usine de produits de soins personnels à Bogotá.*

### 7.8.3.1 Agressivité commerciale et pressions pour la concurrence du marché

On a pu constater que l'agressivité commerciale et la compétitivité sont des « principes » qui sont imposés par la maison mère. La nouvelle culture d'entreprise se focalise sur l'agressivité commerciale ; par exemple, la direction de C-Colombia a montré qu'une de ses principales fonctions est d'être très attentive au marché pour connaître les spécificités des produits de la concurrence : prix, qualité, garantie, alors il faut réagir. Les termes comme « agressivité commerciale » viennent des départements de marketing et de ventes. L'une des personnes interviewées se réfère à cette agressivité comme « quelque chose qui va de pair avec le fait d'être compétitif, d'agir très rapidement et avec une meilleure qualité que le concurrent et cela n'est pas facile. Toutes les entreprises font la même chose ». Voyons quelle représentation de C-Colombia se font les cadres à ce sujet :

*Informateur clé : L'investissement dans l'entreprise C-Colombia est faible si on le regarde en euros. Le volume d'opération est minimum bien qu'on ait investi pas mal d'argent dans la nouvelle ligne que nous avons pu mettre en œuvre il y a peu de temps (Chely). Mais on exerce une pression sur nous à cause de la concurrence. Si l'un des nos concurrents diminue le prix de son produit, le département de vente nous annonce :*

*« la concurrence a baissé son prix et les gens vont acheter ce qui est meilleur marché, il faut réagir. » Alors, on nous défie en disant : « il faut que vous me fassiez ce produit un petit peu moins cher parce que sinon... la concurrence continue à nous poser problème»*

#### 7.8.4 Le ressentiment des travailleurs

Pour les directeurs actuels, le syndicat est une organisation avec laquelle on doit vivre, ils exigent seulement de sa part qu'il assume que dans la logique du capitalisme, l'important c'est gagner de l'argent ; par conséquent, pour eux, les problèmes avec les travailleurs sont une question qui se réduit simplement à les maintenir satisfaits et à pouvoir compter sur leur appui. Les personnes interrogées lors des entretiens reconnaissent que pour un travailleur de l'usine (« ceux d'en bas ») qui prétend avoir une promotion, c'est plus difficile.

*Informateur clé : Un travailleur dans une compagnie comme celles-ci peut progresser, mais pour ceux d'en bas cela demande de plus gros efforts. Aux travailleurs, on leur dit de mi-vérités qui en réalité finissent par être des mensonges ; on peut comprendre leur ressentiment. Maintenant, il faut reconnaître que dans l'entreprise C-Colombia, il y a eu des administrations qui ont porté une grande attention aux ressources humaines.*

*Informateur clé : Qui a contribué à ce que la qualité des conditions des travailleurs soit moins bonnes à l'heure actuelle ? Les politiques gouvernementales. Par exemple, le gouvernement actuel dit qu'il veut créer plus d'emplois et que fait-il ? Il diminue le temps des heures supplémentaires pour générer plus d'emplois ; on crée des dispositifs d'incitation pour les chefs d'entreprise et il n'y en a aucun pour les travailleurs. En plus de ça, non seulement le gouvernement s'engage avec les entreprises (en leur enlevant les heures supplémentaires), mais il leur donne des avantages en leur permettant de licencier tout le monde. Avant, c'est-à-dire il y a 15 ans, l'entreprise C-Colombia comptait 600 employés et maintenant 150.*

C'est la raison pour laquelle – et il faut le réitérer – la grande majorité des directeurs interviewés comprennent que la base syndicale peut avoir raison de réclamer, mais ils ne sont pas d'accord qu'ils se battent et réclament par ressentiment au lieu de le faire en partant de l'acceptation et la reconnaissance des droits acquis jusqu'à ce jour. Par exemple, l'un d'entre eux affirme que malgré la flexibilité du travail et les différences existantes entre le personnel

administratif et les travailleurs, aujourd'hui dans l'entreprise C-Colombia, l'ambiance de travail est meilleure que dans le passé.

#### 7.8.5 Différences entre les employés administratifs et les employés opérationnels

Dans l'entreprise, les distances entre les travailleurs et le personnel de l'administration dépassent ce que les directeurs considèrent admissible par la loi. La direction actuelle soutient qu'il est fondamental de faire en sorte que ces mondes se rapprochent le plus possible, car selon sa perspective, les barrières entre les travailleurs et le personnel administratif ne peuvent pas s'éliminer. Un directeur a affirmé qu'il « *serait utopique de dire qu'il n'existe pas de distances, mais dans la compagnie, il y a des politiques qui contribuent à diminuer ces barrières, d'abord une politique de portes ouvertes dans les bureaux ; en second lieu, et on ne traite pas les cadres de "docteurs" et la cravate n'est pas de mise tous les jours* ». Les cadres reconnaissent que l'infrastructure de l'usine ne favorise pas une bonne interaction entre eux et le personnel de l'usine, car il y a seulement une entrée où les travailleurs peuvent entrer en contact avec le personnel administratif et l'infirmerie.

D'autre part, la direction actuelle trouve normal que le schéma productif de la compagnie permette de voir avec la suffisante clarté la différence entre les espaces et les milieux utilisés par le personnel de l'usine et celui des bureaux. En particulier, il signale que la dimension des bureaux se doit au fait qu'ils ont hérité une infrastructure qu'ils n'ont pas conçue et qui date de nombreuses années. Ils affirment qu' « *il est très normal que celui qui fait fonctionner des machines dans les processus productifs vive dans des espaces physiques et des ambiances différentes de ceux qui travaillent dans des processus administratifs.* »

On sait que la tendance à une plus grande équité dans les conditions de travail est de plus en plus s'accroître, mais bien sûr, on va continuer à voir les bureaux des directeurs avec de la climatisation et un bon mobilier. Les directeurs disent que l'entreprise C-Colombia cherche à ce que les différences entre le personnel administratif et le personnel de production soient moins notoires, mais ils croient qu'elles continueront à exister, parce que curieusement l'être humain la demande pour raison de statut. L'un des directeurs a affirmé à ce sujet : « *Pour moi, le problème de différences entre les espaces a son origine, d'une part, dans la nature de l'être humain, et d'autre part – un peu – dans les structures administratives. Imaginez qu'en haut, il y a un grand bureau parce que la personne qui l'occupe va donner des ordres et peut regarder ses subordonnés... au fond, le grand bureau n'est pas simplement parce que... qui sait ce qu'y fait le chef, par exemple, s'il joue au golf, ou quoi, mais dans ce bureau, il va se réunir avec ses collègues et il ne veut pas d'inconfort.* »

La direction reconnaît qu'actuellement on essaye de revenir à la gestion de type paternaliste d'autrefois où l'on avait plus d'égards vis-à-vis des travailleurs – comme ils le disent eux-mêmes. Les travailleurs réclament par exemple qu'il n'y ait pas de différences significatives dans des circonstances comme la fête de fin d'année et en plus qu'on leur réserve un bon accueil au salon social. Une personne interviewée souligne qu'actuellement dans les compagnies, il n'y a pas comme dans d'autres entreprises de « nappes » pour les directeurs, qu'il y a une rotation clairement définie pour aller au casino pour chacun des secteurs et qu'on fait payer un plus au personnel administratif qu'aux travailleurs :

*Informateur clé : L'importance des barrières entre les travailleurs de l'usine et ceux des bureaux peut diminuer, mais pas être éliminée, car il y a toujours des gens qui vont la maintenir, disons, psychologiquement, à cause d'un petit préjugé. Nous défendons l'élimination des distances de classe parce que le problème n'est pas que l'un gagne plus que l'autre... bien qu'ici il puisse y avoir des gens qui ont cette opinion reflétant leur ignorance, mais ce n'est pas généralisé ; il y a des gens qui peuvent avoir été mal élevés chez eux, bien sûr, il existe des*

*personnes d'un côté et de l'autre. Mais il y a des travailleurs d'usine pleins de ressentiment et il y a même des gens qui sur certains sujets expriment leur racisme, c'est effrayant... ils parlent d'une façon !*

Pour la direction actuelle, la plupart des travailleurs syndiqués n'ont pas compris que l'entreprise, lorsqu'elle a été acquise par les Allemands, est passée de l'état d'une compagnie pachydermique à celui d'une compagnie compétitive ; ils disent que les syndicalistes ne donnent pas d'importance au fait qu'en 2005, l'entreprise C-Colombia a satisfait tous les indicateurs et que pour cette raison, on leur a donné une prime d'une assez grosse valeur à la fin de l'année.

#### 7.8.6 Les travailleurs anciens

Les personnes interviewées affirment que dans l'usine il y a actuellement des travailleurs qui montrent de façon permanente qu'ils ne veulent pas s'adapter au système capitaliste (syndicalistes). En plus, il y a un nombre important de travailleurs (quelques-uns avec vingt-cinq ans de service) qui ont l'air fatigués physiquement et psychologiquement. Selon les directeurs interrogés, beaucoup d'entre eux veulent partir et ils attendent qu'on leur propose un arrangement économique.

*Informateur clé : Nous sommes inquiets pour certaines personnes à qui l'entreprise a offert de l'argent pour qu'ils partent se reposer (accords économiques) ; ils ont été mal conseillés et ils ne savent pas que faire « je veux partir, mais... » Bon... cela nous fait de la peine, mais en fin de compte c'est une décision qui leur appartient et il vaut mieux ne pas s'en mêler, en plus nous pensons que beaucoup veulent partir, mais la vérité c'est qu'ils n'ont pas une ambiance très positive chez eux. Nous connaissons deux ou trois cas comme ça.*

*Informateur clé : Les travailleurs restent 20 ans dans la compagnie parce que celle-ci est trop financière. Tout est lié à l'argent. Dans ce cas, par exemple, la maison mère ne répond pas pour le coût de l'arrangement financier avec les travailleurs, il faut sortir l'argent de l'entreprise C-Colombia. Bon, alors quand à la fin de l'année, il y a un résultat, tu dis « merde ! Il faut l'améliorer, j'ai une rentabilité très basse, je ne peux pas dépenser l'argent en négociant le départ des gens, alors je suis obligé de supporter un tas de gens à l'usine. »*



Dans l'entreprise C-Colombia le problème n'a jamais été le syndicat en lui-même, mais c'est plutôt que les syndicalistes de C-Colombia n'avaient pas une mentalité ouverte. Dans des réunions, on en a parlé et on a lancé des signaux d'alarme : « *Il faut que nous parlions* » et ils ne les ont jamais perçus. Si la maison mère disait : « *prenez cet argent et je ne vais pas vous demander en combien de temps vous pouvez rembourser cet argent* », je vous garantis que l'entreprise négocierait en un seul jour pour licencier tous les travailleurs avec beaucoup d'ancienneté.

Nous avons pu nous rendre compte que selon les dirigeants actuels, les arrangements économiques sont proposés aux travailleurs disposés à les accepter volontairement ; les dirigeants assurent qu'ils ne se mêlent pas de cette décision.

#### 7.8.7 Les risques professionnels

Les directeurs ont exprimé, à différents degrés, leur préoccupation parce que les multinationales – et l'entreprise n'est pas une exception – dans leur dynamique pour trouver de meilleurs coûts, une meilleure productivité, exigent toujours le maximum au travailleur, ce qui dans ce cas, les confronte à un problème compliqué avec le personnel ancien de la compagnie. Un directeur a soutenu que « *la moyenne d'âge des gens dans l'entreprise de C-Colombia est approximativement entre 50 et 60 ans ; évidemment, le rendement d'une personne nouvelle et une personne ancienne est complexe à mesurer et à identifier.* » Dans ce sens, la direction actuelle se plaint que l'entreprise n'ait pas pu compter sur une expertise externe chargée de planifier les charges de travail de façon objective selon les caractéristiques du personnel de l'usine.

On a pu constater que dans l'entreprise C-Colombia il n'y avait pas de politique de sécurité industrielle définie qui protège complètement la sécurité des personnes. Par exemple, un

informateur clé a mentionné qu'il y a eu des moments où il n'y avait pas de gants pour laver la machine de remplissage et il a dit aux travailleurs "s'il n'y a pas de gants, nous ne lavons pas, nous allons arrêter la ligne", alors un de ses supérieurs lui a répondu : « *ah bon ! On n'a qu'à engager des syndicalistes dans la direction* ». D'autre part, il a précisé : « *Actuellement, personne ne peut se plaindre qu'il n'y a pas d'équipements de protection individuelle. Au mois de juin, nous avons commencé à les commander pour toute l'année parce que nous savions qu'au mois de septembre on nous dirait : « il n'y a pas d'argent, il n'y a pas d'argent, il faut que ...», alors, nous avons veillé à ce qu'il y ait une réserve de gants, de masques, etc. »*

## 7.9 Pourquoi y a-t-il des problèmes dans l'entreprise C-Colombia?

*Informateur clé : En réalité, je n'ai pas senti que la compagnie voulait attaquer ou mépriser les travailleurs, c'est simplement que beaucoup d'information reste au niveau des cadres moyens, alors les cadres supérieurs ne sont jamais au courant des besoins de l'usine et les travailleurs pensent que l'entreprise ne leur donne pas ce qu'ils nécessitent. Avant, on nous réunissait et on nous disait : « Voilà, vous devez contrôler les frais » ce qui est normal, s'il y a des frais supplémentaires, qu'est-ce qu'on doit faire ? Eh bien, organiser le budget et reconsidérer ce qui est important et ce qui est superflu pour décider la réallocation du budget. Alors certains superviseurs disaient : « nous ne pouvons pas acheter parce que la compagnie n'a pas d'argent pour telle ou telle chose. » Et ils faisaient ça pour éviter les responsabilités... je ne sais pas, nous subissions presque toujours la manipulation de la part des supérieurs. À nous, on ne nous a jamais dit de ne pas acheter, on nous a dit « soyez modérés ». Alors, c'est la différence.*

*Informateur clé : Les problèmes de C-Colombia sont le fruit, d'un côté, des exigences du marché et d'un autre, de la vision homogène de la direction, mais celle-ci n'a pas toujours été la même. En quatre ans, nous avons contribué à construire un modèle à travers lequel la direction générale a dû nous donner une certaine indépendance et nous laisser le développement de produits qui du point de vue stratégique et opératif n'avaient pas été conçus pour se fabriquer dans l'usine, car nous n'avions pas formellement un département de recherche et de développement. Nous avons obtenu ça. Maintenant, ils nous ont dit que nous ne pouvions pas continuer à expérimenter dans l'entreprise C-Colombia, que cela doit se faire*

*dans une autre usine ; ce changement signifie un recul pour C-Colombia. C'est une régression totale, parce que, dans la mesure où l'on ne développe pas des lignes de production pour créer de nouveaux produits, l'usine devient de plus en plus fragile. Alors, tout dépend de la direction technique régionale qui peut simplement dire : « je ne vous donne pas l'information et je vous laisse mourir ». Dans ce sens, C-Colombia vit une concurrence que l'on pourrait appeler déloyale, du point de vue technique, ce n'est même pas une question de traitement au travail ni rien, mais c'est qu'ils peuvent garder l'information et ne jamais permettre le développement de l'usine. Il y a des décisions qui peuvent chercher à faire échouer l'usine de la Colombie parce que cela leur convient de l'absorber pour générer de l'emploi et une production plus importante chez eux.*

Malgré tout ce que nous venons de mentionner, la direction actuelle poursuit ses efforts pour que l'usine continue à fabriquer en Colombie des produits de qualité et à un moindre coût que dans d'autres usines, à montrer des résultats. Comme ils le disent eux-mêmes, il s'agit « de montrer que l'usine peut produire à des prix inférieurs à ceux de l'importation et des droits de douane ». Selon l'une des personnes interviewées, à ce moment-là, les problèmes entre le syndicat et la direction dépassaient le conflit de travail et s'inscrivaient dans le problème de compétitivité.

## 7.10 Épilogue

Il est surprenant que dans l'entreprise C-Colombia, organisation qui s'est maintenue pendant plus de 40 ans, il ne se soit pas produit une gestion paternaliste ou humaniste qui entraîne des relations de travail dignes et respectueuses et la gratification d'une permanence dans l'entreprise. Aussi bien à « l'époque de la matraque » qu'à celle de la « persuasion stratégique », on peut voir l'existence de directions qui à travers leurs décisions et leurs pratiques ont causé de multiples réactions de rejet et provoqué un sentiment d'indignité chez de nombreux ouvriers. Comme on pourra le voir, aussi bien les dirigeants que les travailleurs admettent que dans l'entreprise C-Colombia, il y a eu un « avant » caractérisé par le mépris, le

mauvais traitement, le chantage et un exercice démesuré du pouvoir et un « après », qui même s'il a été violent et humiliant, a réduit les abus de pouvoir antérieurs. Le présent est toujours incertain parce que la direction privilégie la recherche de la réussite et ne se soucie pas de la dignité et de la reconnaissance des personnes qui ont laissé et continuent à laisser leurs rêves, leur vie et leur jeunesse dans l'usine.

## 8. Les pratiques administratives inhumaines à c-colombia

Du point de vue méthodologique, il faut d'emblée préciser que cette présentation des pratiques inhumaines prend directement appui sur l'ensemble des récits rassemblés sous les titres de « La perspective ouvrière » et de « La perspective des dirigeants ». C'est à partir de cette base que nous établirons les événements se constituant en pratiques administratives inhumaines. Nous classerons ces événements en deux périodes distinctes : l'Époque de la matraque et l'Époque de la persuasion stratégique.

Pour bien saisir la spécificité de la gestion inhumaine à C-Colombia, nous allons également nous appuyer sur le récit biographique de Baldomero Rincón, dont le parcours a retenu notre attention parce qu'il révèle de manière exemplaire la situation au sein de cette entreprise. Son cas est révélateur dans la mesure où il invalide l'hypothèse initiale selon laquelle les pratiques de gestion inhumaines découleraient des tensions conflictuelles opposant le syndicat à l'entreprise, en raison de divergences sur les moyens les plus adaptés pour accroître les résultats de la société dans le domaine de la production. Mais quand on considère le cas de Baldomero, le traitement dont il a fait l'objet, les sentiments qu'il a éprouvés et les décisions qu'il a prises au vu de ce qu'il avait subi à C-Colombia, alors on se rend compte que tout ce qui est arrivé à Baldomero dans cette société est le résultat d'une gestion inhumaine qui a développé une vision indigne de la vie au sein de cette organisation et du traitement réservé à ses agents. Dans cette société, aucune personne ne jouit du pouvoir de garder sa place (les dirigeants mêmes le reconnaissent), et pourtant, il y a toujours eu des dirigeants qui ont joui du pouvoir de négliger les droits des autres.

Soulignons que chaque événement établi à partir des récits provenant de la perspective ouvrière peut être vérifié à l'aide des récits issus de la perspective du personnel de gestion et de la caractérisation de C-Colombia. Ces deux derniers supports constituent les deux autres principaux apports du travail empirique accompli durant cette recherche. Il va de soi que les détails portant sur l'arrivée des travailleurs au sein de l'entreprise ainsi que sur les tensions internes entre le syndicat et les dirigeants de l'entreprise ne seront pas pris ici en considération. En effet, on trouvera dans les deux supports déjà mentionnés une description claire du point de départ des actions menées par l'entreprise et le syndicat, de même qu'un exposé suffisant des moyens qu'ils ont utilisés et des instances qu'ils ont mobilisées (aussi bien à titre individuel que collectif).

Dans les récits tirés de « La Perspective ouvrière », on voit quatre travailleurs, acteurs cruciaux dans les faits rapportés, intégrer l'entreprise C-Colombia. Ils avaient l'espoir d'y accomplir leurs fonctions dans des conditions dignes. Mais, peu à peu, ils ont dû faire face à des expériences qu'ils ont ressenties comme étant humiliantes et honteuses, ce qui les a conduits à se syndicaliser. De cette sorte, grâce à ce mécanisme collectif de défense (Dejours, 2000), ils ont pu procéder à la dénonciation des abus subis et à la revendication de leurs droits en tant que travailleurs.

Comme on le verra plus bas, les revendications croissantes des travailleurs ont progressivement déstabilisé les dirigeants, en même temps qu'elles leur infligeaient des blessures narcissiques. Certains membres de la direction ont réagi en faisant appel à des pratiques de gestion inhumaines, quelques-uns ont été licenciés, d'autres, enfin, sans disposer d'une connaissance suffisante de l'historique des problèmes ni de la nature du conflit entre les travailleurs et l'entreprise, ont recouru, avec encore plus d'insistance, à pratiques de gestion inhumaines.

Les pratiques de gestion inhumaines, comme on l'a déjà souligné, ne se bornent pas à une maltraitance verbale et/ou physique exercée sur les travailleurs, ni à des violations réitérées du Code du travail, elles prennent également le visage d'une façon rationnelle de planifier et de mettre en place des mesures qui font violence et portent atteinte à la condition des travailleurs en tant qu'êtres humains.

On fera apparaître que le sentiment d'humiliation et de honte que déclenchent les pratiques de gestion inhumaines provient de l'aptitude des ouvriers à s'éprouver et à se penser suivant les enseignements de la modernité qui a posé l'égale dignité du subordonné et de son chef. Le dessein des pratiques administratives inhumaines que nous avons identifiées consiste à priver les salariés de l'entreprise de tout contrat de travail stable, en dépit de l'abattement moral et de la souffrance psychique qu'engendre cette situation. Tous les moyens sont bons pour parvenir à ce dessein : signature d'arrangements monétaires à *l'amiable*, déclarations attestant que les travailleurs, en tant que ressource humaine, ne remplissaient et/ou ne possédaient pas les compétences attendues par l'entreprise, etc.

Il va de soi que depuis l'Époque de la matraque, on observe des événements qui se sont constitués en pratiques de gestion inhumaines dans la mesure où ils étaient source d'humiliation et de honte. Certains de membres de la direction, obéissant à une rationalité instrumentale et à leur propre tempérament, agissent en méconnaissant les formes d'élévation qui orientaient et motivaient le comportement individuel des travailleurs.

À l'époque de la persuasion stratégique, on identifié six événements que l'on considère comme caractéristiques des pratiques de gestion inhumaines au sein de cette entreprise : arrangement à *l'amiable*, installation des caméras de vidéo-surveillance au département de maintenance (D.A.P.), application de l'article 140 du code du travail, nomination d'un

superviseur, renvoi d'un superviseur, négociations autour de l'immunité syndicale et emploi abusif des heures supplémentaires. Ces six événements mettent en évidence les traits de personnalité de certains dirigeants qui, conformément à la rationalité instrumentale de la gestion et dans le cadre des valeurs de l'entreprise, conçoivent et appliquent des politiques stratégiques à l'origine d'une chosification radicale des travailleurs, lesquels se trouvent placés dans une zone d'indifférenciation où leur humanité est méconnue, puisqu'ils sont *animalisés*, et où les transgressions brutales à leur rencontre sont autorisées afin de les chasser ou de se débarrasser d'eux. Livrés à leur sort, les travailleurs ont adopté une diversité de réponse : lutter dignement contre les manœuvres de découragement, quitter l'entreprise ou, comme on a pu le constater, procéder à des tentatives de suicide.

## 8.1 L'Époque de la matraque

*“L'époque du fouet dans l'entreprise commence dans les années 90, quand l'entreprise commence le processus de restructuration administrative, avec le phénomène de la globalisation ; en Europe c'était déjà une réalité. Depuis ce moment-là, l'entreprise a spécialisé ses usines et ils ont dit : « L'usine de Cali produit seulement de la peinture et ses dérivés »”. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 4)*

Dans ce point, nous allons analyser ce que les propres travailleurs ont appelé l'Époque de la matraque. Nous y décrirons de façon systématique le contexte dans lequel œuvraient les travailleurs au sein de l'entreprise C-Colombia, de même que nous présenterons les pratiques administratives inhumaines que les membres de la direction menaient à l'encontre de leurs subordonnés. Nous essaierons aussi de mettre en évidence les sentiments d'humiliation et de honte éprouvés par les travailleurs ainsi que les mécanismes de défense que ces derniers ont élaborés pour affronter et contrer les mesures subies. Nous ferons apparaître également la connexion qui existe entre les réponses ou les réactions des dirigeants face à ces mécanismes, et les dispositions ultérieurement prises par les travailleurs.



### 8.1.1 Contexte d'apparition des pratiques administratives inhumaines

À cette époque, l'entreprise C-Colombia dépendait directement de la maison mère. Celle-ci supervisait l'activité en s'appuyant sur des directeurs généraux. Mais C-Colombia est rachetée par la société Troker qui lui impose, sous peine de fermeture, de devenir une organisation hautement compétitive afin de prouver que ce rachat est investissement rentable.

La régionalisation a été le premier grand changement d'ordre structurel et administratif qu'a subi C-Colombia, c'est-à-dire les unités de production en Colombie, au Pérou, en Équateur et au Venezuela ont été remplacées par la constitution d'une structure régionale, englobant la région andine et ne disposant que d'une seule unité productive, qui est désormais chargée ensuite des fournir l'ensemble des autres pays de la zone.

Dans la région andine, à laquelle appartient la Colombie, l'entreprise a fermé ses usines en Équateur, au Venezuela et au Pérou. Le siège de cette région s'est installé en Colombie. Chaque ensemble régional (sachant qu'outre la région andine, il existe la région Mercosur, la région Amérique centrale et la région Brésil), s'est spécialisé dans les produits les plus forts de son porte-feuille, qu'il redistribue après entre les diverses régions. C'est ainsi que C-Colombie a cessé d'avoir un porte-feuille riche de soixante produits à ne disposer que de quatre chaînes de production.

La partie administrative de l'entreprise subit aussi des changements. Elle se technicise et change la structure de son organisation qui cesse d'avoir une forme verticale et pyramidale pour adopter une structure plus horizontale. Jusqu'alors, C-Colombia avait fonctionné en ayant à sa tête un directeur général qui répondait et s'occupait de tous les secteurs de l'entreprise. Chacun de ces secteurs était sous la responsabilité d'un directeur : directeur financier, directeur des opérations, directeur des ressources humaines, directeur de marketing

et ventes. Jusqu'alors, les travailleurs restaient longtemps dans l'entreprise, nombreux étaient ceux qui à cette époque comptaient plus de vingt ans d'ancienneté.

C'est dans ce contexte que les membres de la direction de C-Colombia doivent s'adapter aux nouvelles conditions qui leur ont été imposées et obtenir des résultats pour préserver leur poste et éviter la fermeture de l'entreprise.

### 8.1.2 Les pratiques administratives humiliantes et honteuses subies par les travailleurs

Durant cette époque, nous avons identifié vingt-six pratiques inhumaines que nous avons classées d'après les différences qui les caractérisent et suivant les moyens utilisés. Prenons, par exemple, les pratiques qui, selon les personnes interviewées, visent à duper, induire en erreur, discriminer, faire du chantage ou se venger suite à l'adhésion d'un travailleur au syndicat. Citons aussi des pratiques telles que les tentatives de soudoiment des représentants syndicaux, les promesses non tenues qui font éprouver aux travailleurs un sentiment de mépris et de discrimination, les abus de pouvoir et les décisions complètement arbitraires. Dans les extraits cités plus bas, on remarquera la violence contenue dans le langage des personnes interviewées (travailleurs ou dirigeants), qui est indiscutablement révélatrice du climat d'hostilité qu'a connu l'entreprise C-Colombia tout au long de la période étudiée.

Tableau 4: Fréquence des types de pratiques administratives humiliantes et honteuses subies par les travailleurs

Type de pratique	Fréquence	Pages du récit « La perspective ouvrière »
Tromperies et mensonges	3	4, 14, 16
Discrimination et mépris	7	6, 9, 9, 9, 13, 14, 18
Abus et décisions arbitraires	12	4, 5, 5, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 23
Contrainte et mise sous pression	2	10, 11
Outrages	4	4, 6, 8, 9

Source: Élaboration propre

Dans les récits issus de « La perspective ouvrière », on voit que les travailleurs ont éprouvé des sentiments humiliation et de honte face à certaines pratiques que la direction a mises en œuvre ou utilisées pendant l'Époque de la matraque. Tel a été le cas de Rudesindo Arteaga qui a été recruté à C-Colombia en 1989, en tant que garagiste chargé de la maintenance des automobiles des directeurs de l'entreprise.

Rudesindo se souvient qu'il est arrivé à C-Colombia recommandé par le directeur des finances. Le directeur des ressources humaines, Claret Timo, à la signature du contrat lui a déclaré : « vous aurez un contrat à durée déterminée de deux mois, ensuite vous aurez un contrat à durée indéterminée et vous toucherez le salaire de base de l'entreprise ». Il se rappelle aussi qu'il touchait 74.200 pesos par mois, ce qui a retenu son attention.

*« mon salaire était de 74.200 pesos par mois, le virgule deux cents m'a paru curieux. Six mois après, je me suis rendu compte que ces deux cents pesos m'enlevaient l'allocation au transport puisque pour la recevoir, il fallait être en dessous du salaire minimum en vigueur de l'époque qui était de 74.000 pesos. Avec ça, ils m'enlevaient une misère, vraiment, ils n'ont pas le droit de faire ça ! » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 4).*

La parole donnée par le directeur des ressources humaines, Claret Timo, n'a pas été honorée, car au bout de deux mois aucun CDI n'avait été signé.

*« Quatre puis cinq mois sont passés et ils ne m'avaient toujours pas changé de contrat et jusqu'à ce qu'à la fin de l'année, ils me payent mes prestations en tant que temporaire. Alors, je suis allé parler avec les gens de là-haut et je leur ai dit : « Comment ça que vous ne respectez pas ce que vous m'aviez promis et ensuite vous me laissez à la rue, en plus, je vous avais fait des réclamations pour le « virgule deux cents » qui m'empêchait de recevoir l'allocation au transport » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 4).*

Suite à sa réclamation, il obtient un CDI, après douze mois de CDD. Il pensait avoir décroché un bon poste, reconnu et digne, qui devait assurer la prospérité de sa famille et la sienne. Mais, comme cela a été le cas pour bien d'autres salariés, la situation que l'entreprise C-Colombia lui réservait était très différente.

*« Je me suis dit : « Enfin, j'ai pu entrer dans une grande entreprise, une multinationale avec toutes les garanties ». Six mois après, quand je suis allé voir, je me suis rendu compte que le prêt au logement de l'entreprise était de 250.000 pesos, ils se moquaient de nous, c'était juste pour dire « Ici, on vous donne un prêt pour votre maison ». En plus, je me suis senti un peu énervé quand je me suis rendu compte qu'en étant avec un contrat à durée indéterminée mon salaire allait diminuer par rapport à celui que j'avais comme temporaire » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 4).*

Rudesindo a continué d'être chargé de l'entretien du parc automobile des directeurs. C'est alors que l'entreprise a procédé à l'achat de plusieurs automobiles qui présentaient de nombreux défauts de fabrication. Cela rendait difficile la tâche à Rudesindo et détériorait la qualité de ses prestations : *« Ces voitures avaient beaucoup de malfaçons : le système de direction assistée n'était pas réfrigéré, les essieux et demi-essieux posaient des problèmes. Par exemple, tous les quarts d'heure il y avait le décaleur qui se bouchait, je le débouchais, je nettoiais les bacs, je remontais tout, mais ça ne servait à rien. C'était une voiture de très mauvaise. Elles étaient censées être des produits de luxe, mais elles étaient de piètre qualité et d'un entretien coûteux »*. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 5).

À cause de cette situation, le directeur des ressources humaines, Claret Timo, lui fait un rappel à l'ordre et demande à Rudesindo : *« Mais qu'est-ce que vous arrive avec ces voitures pour qu'elles posent autant de problèmes ? »* (Recit Perspective Ouvrière. p. 5) dépit des explications techniques apportées et les observations sur la mauvaise qualité des voitures, Timo, méconnaissant les efforts et la compétence de Rudesindo lui répond : *« Mais, vous savez quoi, trouvez-vous quelqu'un pour vous défendre ! »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 5). Cette situation a conduit Rudesindo à prendre la décision d'adhérer au syndicat pour disposer d'un mécanisme de défense et pour faire face à ses conditions précaires de travail et aux traitements humiliants infligés par les membres de la direction qui exerçaient leur pouvoir de manière despotique et abusive, sans aucun scrupule d'ordre éthique

ou moral.

Nous allons à présent passer en revue le cas des trois dirigeants qui illustrent le mieux, durant cette période, l'application de pratiques administratives inhumaines visant à humilier et à rendre honteux les travailleurs.

### 8.1.3 Cas 1 : le dirigeant Caruso Fierro

À l'Époque de la matraque, la plupart des membres de la direction de C-Colombia n'étaient pas de nationalité colombienne. Le directeur général donnait les ordres, détenait tous les pouvoirs à l'usine et dans l'entreprise et disposait d'une grande stabilité économique. Ni le marché ni les propriétaires n'imposaient à la direction aucun contrôle strict sur la base des résultats obtenus et de l'efficacité de l'unité de production

Les travailleurs se souviennent qu'à cette époque, on les séparait dans l'entreprise en deux classes sociales. *« Pour eux, c'était impensable que le personnel des bureaux soit en relation avec les ouvriers. Ce n'était pas juste que le fait d'être habillés en bleu. Pour les fêtes de fin d'année, on nous a séparés : un jour, c'était pour le personnel des bureaux et un autre, pour ceux d'en bas. L'essentiel était d'éviter tout contact. Ce n'est qu'en 1991, quand nous étions à deux doigts de nous déclarer en grève, que le personnel des bureaux s'est manifesté et qu'il a voté. Ils nous ont soutenus parce qu'eux aussi avaient souffert et qu'eux aussi étaient maltraités. La maltraitance ne consiste pas seulement à donner des coups, c'est aussi maltraiter verbalement les gens, les humilier.. et à cette époque il y avait beaucoup d'actes humiliants »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 10).

Sans aucun doute, ces cloisonnages révèlent une forte dose de violence symbolique qui va au-delà du harcèlement au travail. Car établir une séparation au sein des salariés constitue une stigmatisation et une atteinte à la dignité du travailleur. Il est clair que quand l'interviewé

parle de ceux habillés en bleu, son propos exprime le sentiment d'humiliation qu'engendrent les décisions de la direction. Ces décisions sont, à ses yeux, discriminatoires et blessantes, car l'uniforme représente, pour lui, la dignité de sa profession.

Il y avait à cette époque un directeur général appelé Caruso Fierro, de nationalité argentine. Il a été reconnu comme l'un des dirigeants ayant le plus abusé de son pouvoir. Il avait une façon humiliante et violente de dire du mal des Colombiens. Il se servait d'un langage cru et offensif. Un membre de la direction se souvient de lui comme d'un homme rustre, arrogant et grossier.

*« Le type disait : « Vous voyez, les Colombiens ne comprennent pas, c'est pour ça qu'il faut leur crier après, et comme quelquefois, ils ne comprennent toujours pas, alors il faut leur cracher à côté ». C'est complètement stupide. Il était offensif, personne ne pouvait entrer dans son bureau ; il fallait toujours passer par sa secrétaire à qui l'on devait tout raconter et confesser. Elle était son « bunker ». Il est resté pendant cinq ans dans la compagnie. Fierro s'emportait facilement, il n'avait qu'une idée en tête, le pouvoir ; pour lui, c'était très clair que le pouvoir c'était pour tout emporter sur son passage, ça il ne s'en cachait pas du tout » (chapitre VII: Caractérisation De C-Colombia).*

À cette époque, la direction était despotique. Elle ne respectait pas le règlement de l'entreprise. Du point de vue administratif, elle ne se pliait pas aux horaires de travail. Les membres de la direction faisaient ce qu'ils voulaient, sans aucun contrôle. Caruso Fierro bafouait sans aucun égard son lieu de travail et les travailleurs, en exerçant non seulement une violence physique, mais aussi symbolique. Fierro traitait les travailleurs aussi mal que possible, sans aucun ménagement.

*« il arrivait à l'entreprise à 10 heures du matin, habillé en joueur de tennis – nous avons su que d'autres directeurs prenaient un jour complet pour aller jouer au golf –, mais Fierro ne se concédait pas les privilèges de façon respectueuse, les autres arrivaient tard, mais personne ne savait d'où ils venaient. Carruso Fierro arrivait dans son uniforme de tennis, il entraît aux toilettes, prenait la petite douche installée à côté des w.c... Il grimpaît sur la cuvette pour*

*prendre sa douche et il sortait en criant pour que la femme de ménage vienne nettoyer les toilettes et il devenait hystérique quand elle n'arrivait pas assez vite ; il fumait trois paquets de cigarettes par jour et quand on lui faisait une remarque, il disait « Cela ne vous regarde pas! » » (Chapitre VII: Caractérisation De C-Colombia).*

Caruso Fierro et les autres dirigeants de l'entreprise exerçaient de manière abusive le pouvoir qui découlait de la fonction qu'ils remplissaient. À cette époque, il leur arrivait souvent d'employer des travailleurs de l'entreprise à des fins purement personnelles : ils leur demandaient d'accomplir des réparations à leur domicile, de s'occuper de leur jardin, de l'entretien des voitures appartenant à leur famille, etc. *« On nous conduisait à Casa-Pance, la maison où résidaient les directeurs de la société, pour faire du bricolage »* (Tirée du récit « perspective ouvrière », p. 9)

Le directeur général Fierro ne se contentait pas d'abuser de son pouvoir, mais il allait jusqu'à affirmer que sa maison passait avant l'entreprise.

*« Un jour, dans l'entreprise, j'étais en train de réparer les monte-charges qui me correspondaient. Et ils m'ont dit : « Hé, il faut que tu ailles chez le directeur ». Je leur ai dit : « Non attendez, je termine là ». Je n'allais quand même pas laisser le monte-charge en panne ! Le lendemain, ce monsieur vient me voir tout agité et il se colle en face de moi, presque contre mon nez, et il me dit : « Ma maison est numéro 1 » »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 9).

Cet abus de pouvoir n'était pas uniquement le fait des directeurs de C-Colombia. La femme du directeur Fierro se permettait aussi de donner des ordres aux travailleurs de l'entreprise, les traitant d'une façon humiliante et ignoble, comme il se dégage du récit suivant :

*« la secrétaire de direction m'a dit : « Hé, jeune homme, prenez la voiture et cet argent, achetez des boissons gazeuses, apportez-les à la maison du PDG et laissez les bouteilles vides ». Et je me suis dit : en arrivant à la maison de Pance, j'achète tout et je l'apporte. Près de la maison, je me suis arrêté au magasin « Sept à Onze », je suis descendu et je suis entré avec mon panier.*

*J'ai demandé au garçon ce dont j'avais besoin. Il a commencé à remplir le panier et sur ce, arrive l'épouse du PDG et elle me dit : « Qu'est-ce que vous faites là ? Pour qui est-ce que vous vous prenez ? Vous ne savez pas qu'ici tout est plus cher ? » Elle m'a fait passer la pire honte de ma vie. Elle m'a ordonné de reposer ce que j'avais et elle m'a fait aller à l'hôpital du centre (sachant que le trajet est assez long et que la voiture allait consommer bien plus en essence). Quand c'est arrivé, j'ai pensé : « Mon Dieu, que cette terre m'avale ! » Je ne savais plus où me mettre, j'étais désolé ! J'ai dit au garçon : « Désolé mon vieux, remets toutes ces bouteilles à leur place ». Cette femme disait qu'elle allait engueuler la secrétaire qui m'avait envoyé. Je lui ai dit : « Non, ce n'est pas de sa faute, c'est moi qui ai choisi cet endroit parce que c'était plus près de la maison » » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 9).*

L'épouse du directeur Fierro abusait également de sa position, lorsque les travailleurs de C-Colombia étaient envoyés au domicile attribué aux membres de la direction pour assurer des services d'entretien. Elle disposait de façon despotique et arbitraire des produits fournis par l'entreprise aux travailleurs, par exemple des plateaux-repas qui leur étaient destinés, ainsi qu'on peut le constater dans le témoignage suivant :

*« L'entreprise envoyait le repas de midi (plus abondant que celui que l'on mange chez soi) aux employées de maison, au jardinier et aux gardiens de la maison et quand les repas arrivaient, la femme de Caruso (argentine) disait : hou, quelle quantité de nourriture ! Et elle la divisait... elle diminuait les repas parce qu'il lui semblait que c'était beaucoup de nourriture pour les gens, elle supprimait le lait et elle le donnait aux chats » (Chapitre VII: Caractérisation De C-Colombia).*

Le directeur général, Caruso Fierro incarne pour les syndicalistes, le principal représentant des abus et des humiliations commis durant l'Époque de la matraque. Il est considéré comme le responsable, en grande partie, des problèmes survenus entre l'entreprise et le syndicat durant le temps qu'a duré sa gestion ainsi que des difficultés ultérieures. En effet, le syndicat a dénoncé à la maison mère les agissements de Fierro, entraînant à la longue son renvoi de l'entreprise.



#### 8.1.4 Cas 2 : Claret Timo

Pendant une partie de cette époque, le poste de directeur des ressources humaines a été occupé par Claret Timo, un homme dont on se souvient comme quelqu'un de très strict. Il était craint par tout le monde. D'après les témoignages, il était arrogant et agressif. Il portait un revolver et était très proche de l'armée.

*« A ce moment-là, l'entreprise était dirigée par Caruso Fierro, le Président directeur général, de nationalité argentine, et par Claret Timo, directeur des ressources humaines. Ce dernier était très strict, il marchait en claquant des doigts. C'était un type imbu de sa personne. Il avait un revolver et s'entraînait au tir. C'était un ami des gars de la base militaire aérienne, il ressemblait d'ailleurs pas mal à un militaire. Quand il m'a reçu, il m'a dit : « Marche, suis-moi ». Et, il marchait en faisant du bruit avec ces doigts comme je viens de te le dire. Ce monsieur arrivait à l'usine et les gens tremblaient, tout le monde baissait la tête et lui disait bonjour. C'était une situation de terreur, c'était de la terreur physique. Avec ce monsieur, il fallait se battre pour tout et le syndicat se battait contre lui. Sa toute puissance n'y faisait rien. Nous sommes devenus ses ennemis jurés. Ce monsieur, dans l'entreprise, faisait et défaisait, il agissait comme s'il était le propriétaire » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 5).*

Claret Timo, comme les autres membres de la direction, ne respectait pas le règlement de l'entreprise, abusait de son pouvoir et était à l'origine de traitements humiliants à l'encontre des travailleurs. Il existait des rumeurs d'après lesquelles Timo entretenait une liaison avec sa secrétaire, liaison qui se déroulait au sein même de l'entreprise.

*« Un jour de décembre, j'ai vu que Claret Timo était arrivé en short à l'entreprise (ce qui était interdit). Il a fait sortir la secrétaire de son bureau (c'était une jeune femme) et une fois que les gardes de sécurité lui ont donné les clefs du bureau des ventes, il l'a faite entrer et s'y est enfermé. Ensuite, elle est descendue en pleurant parce qu'il l'humiliait » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 06).*

Ce directeur des ressources humaines utilisait aussi les travailleurs de l'entreprise pour accomplir des tâches personnelles, par exemple pour réparer la voiture de sa femme.

*« Claret Timo m'emmenait chez lui pour réparer la voiture de sa femme. Il profitait de son pouvoir évidemment. Quand j'étais là-bas, il me disait : « Tu veux un café, des cigarettes, Rudesindo ? » Il me donnait une cigarette. Mais, il donnait l'ordre aux superviseurs ou les incitait à ne pas monter dans son bureau pour nous défendre. C'était comme ça qu'il gérait les personnes de l'entreprise » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 5).*

La gestion administrative de Claret Timo reposait sur le sentiment de terreur qu'il inspirait chez les travailleurs. L'exercice arbitraire qu'il faisait de son pouvoir ainsi que sa tendance à traiter les travailleurs d'une façon humiliante et dégradante l'ont transformé, aux yeux du personnel, en une figure tyrannique. Timo est devenu l'ennemi juré du syndicat, en se rendant coupable d'actes de persécution, de harcèlement et de mise sous pression à l'encontre des travailleurs syndiqués.

*« Claret Timo faisait deux réunions, une pour les non syndiqués et une autre pour les syndiqués. Quand, il faisait la réunion pour les syndiqués, nous, on y entrait et lui, avec l'antenne de radio qu'il avait pour signaler, il nous disait : « Pour vous non ». Et nous, hop, à l'intérieur (Récit issu de la perspective ouvrière. p. 08). il disait qu'il allait nous renvoyer au moment où on s'y attendrait le moins, il essayé de nous faire passer pour des guérilleros, il faisait en sorte que les gens des bureaux ne nous aiment pas. Alors, ça devenait super lourd » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 6).*

Des agissements de ce type devaient aboutir au licenciement de Timo, dans la mesure où sa gestion des conflits avec le syndicat s'est avérée infructueuse et que la situation, au lieu de s'améliorer, est devenue de plus en plus explosive. C'est pourquoi il a été finalement remercié par la direction.

### 8.1.5 Les réponses des travailleurs : Réactions ou évitements

Un des traits permettant l'identification des pratiques administratives humiliantes et dégradantes se rapporte aux sentiments et aux réactions qu'elles ont déclenchés chez les travailleurs. Dans les récits, on observe la marche qu'ont suivie les travailleurs, mus par l'indignation et la honte, pour élaborer des mécanismes de défense et/ou d'évitement afin de

se protéger et de supporter les abus qu'ils enduraient<sup>158</sup>.

D'après les récits issus de « La perspective ouvrière », nous avons comptabilisé trente-cinq actes qui apparaissent comme des réponses aux sentiments déclenchés par l'application des pratiques administratives inhumaines. Ces trente-cinq actes, ces réponses ou ces réactions nous les avons classés à l'intérieur des catégories suivantes : confrontation ou affrontement, syndicalisation, dénonciation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, vengeance ou revanche, mensonge ou tromperie, négociation ou démission.

Tableau 5. Fréquence des conséquences et réactions face aux pratiques administratives inhumaines

Conséquences et réactions	Fréquence
Confrontation ou affrontement,	12
Syndicalisation	7
Dénonciation	6
Vengeance ou revanche	3
Mensonge ou tromperie	3
Négociation ou démission	2

Source: Élaboration propre

On voit dans les récits que ces réactions ne surviennent jamais de manière isolée, mais qu'elles sont articulées entre elles. Ainsi, tout au long des récits issus de « La perspective ouvrière », on note que la décision d'adhérer au syndicat a été, chez la plupart des interviewés, motivée par le risque d'être licenciés et la recherche d'une protection face aux mauvais traitements et aux abus de pouvoir des membres de la direction.

---

<sup>158</sup>Certains travailleurs ont eu des réactions violentes. Pour les connaître en détail, il suffit de se reporter aux récits présentés en annexe. Nous n'analyserons pas ici ce genre de réactions, ce qui exigerait l'établissement d'une grille spécifique de lecture, dont la mise en place risquerait de nous éloigner du cœur de notre réflexion sur les pratiques administratives inhumaines. Il va de soi que les matériaux obtenus lors du travail de terrain donneront ultérieurement lieu à de nouveaux développements qui déborderont sans doute le cadre de la présente étude.

*« Je me suis syndiqué après une discussion avec Ausencio Candelo, qui était le chef du département de maintenance. Je lui soulignais et lui reprochais la position de la direction parce qu'elle ne reconnaissait pas l'importance de notre travail et de notre implication pour le bon fonctionnement de l'entreprise. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 13). Après cette discussion, le gars m'a dit qu'il allait me faire travailler à la maintenance préventive et qu'il allait m'obliger à tenir un cahier, c'était ce que je lui demandais pour pouvoir faire une maintenance efficace. Quand je suis sorti de la réunion, j'ai pensé qu'ils allaient me virer de l'entreprise à cause des multiples différents que j'avais eus avec lui » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 14)*

On a également établi que la syndicalisation, comme moyen pour faire face aux traitements mauvais et dégradants, est devenue progressivement inefficace, car l'adhésion à un syndicat n'assurait plus au travailleur la possibilité de défendre sa dignité ni de disposer d'un espace pour formuler des revendications. Ainsi, on a pu constater qu'il était complètement inutile d'adhérer au syndicat si on ne disposait pas d'une immunité syndicale, de sorte que certains salariés fraîchement syndiqués ont été ultérieurement maltraités et, pour certains d'entre eux, renvoyés.

Tel est le cas, par exemple, d'Eufrades Morales. Cela faisait vingt-trois ans qu'il travaillait à C-Colombie, en tant que superviseur, quand il a décidé d'adhérer au syndicat. C'était la première fois qu'un superviseur se syndicalisait. Mais moins de douze heures après avoir soumis sa demande d'affiliation, il a été licencié. Il convient de préciser que, d'après la direction de C-Colombia, son licenciement n'a rien à voir avec l'adhésion de Morales au syndicat<sup>159</sup>.

---

<sup>159</sup>Dans une lettre, datée du mois d'août 2000, l'Entreprise C-Colombia répond à un communiqué émanant du syndicat appelé Centrale Unitaire des Travailleurs (CUT) : « [...] Notre société se permet de porter à votre connaissance que le motif qui a justifié le renvoi de l'entreprise de Eufrades Morales n'a jamais obéi à ni n'a rien à voir avec des considérations liées à son affiliation au syndicat. Il s'agit simplement une coïncidence, puisque la décision avait déjà été prise par la société. Respectueusement, [...] Le directeur des ressources humaines », copie adressée au SINTRAPAM, à la CUT au niveau national, au Ministère du Travail, au Bureau pour le respect des droits de l'homme, au Bureau du médiateur, à l'OIT.

Voyons comment Climaco et Nazario racontent le renvoi de Morales :

*« Le camarade Eufraides Morales, qui était le superviseur de l'entreprise nous sollicite une affiliation au syndicat. Ça faisait vingt-trois ans qu'il travaillait et il bénéficiait du droit à la réintégration. On lui a dit : « Très bien, on va te syndiquer. » Avec lui, il y avait trois collègues supplémentaires. Jamais auparavant, un superviseur avait été membre du syndicat. Nous avons présenté son affiliation et, dans l'après-midi, ils l'ont viré<sup>160</sup>. Le collègue a été liquidé avec 24.000.000 de pesos. Il devait environ 6.000.000 de pesos à l'entreprise et est finalement parti avec 18.000.000 de pesos » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 28).*

À ce moment, les travailleurs qui adhèrent au syndicat et qui tâchent d'obtenir l'immunité syndicale, pour se prémunir face à la possibilité d'être renvoyés, commencent aussi à bénéficier d'une assistance juridique et politique d'organisations syndicales « robustes ». Cela les aide à tenir tête et à s'opposer aux membres de la direction qui, à leurs yeux, les malmènent et les maltraitent.

Cette confrontation et l'assistance d'autres syndicats, qui les soutiennent légalement et qui leur montrent qu'il est possible de remporter des succès, porte les travailleurs à se servir la dénonciation des abus à l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise comme un outil pour protéger et pour contrebalancer de le pouvoir de la direction. Dans ces conditions, les travailleurs se trouvent dans une position qui leur permet de négocier, de recourir à des stratagèmes pour se mettre à couvert, de sorte qu'on voit apparaître des désirs et des initiatives allant dans le sens d'actes pour se venger ou prendre leur revanche.

*« On a décidé d'affronter Claret Timo un jour où je me suis retrouvé face au syndicat et je leur ai dit : « Ici, la seule manière d'en finir avec la tyrannie de Claret Timo, c'est de lui faire face devant tout le monde pour que le type voie qu'il n'est pas la terreur ou le dictateur qu'il croit*

---

<sup>160</sup> Dans une lettre qui date d'août 2000, l'entreprise C-Colombia répond à un communiqué de la CUT : « La société se permet de vous informer que la raison qui a motivé le départ d'Eufraides Morales de l'entreprise n'a ni obéit ni rien à voir avec son affiliation au syndicat. C'est tout simplement quelque chose qui a coïncidé mais la décision de l'entreprise avait déjà été prise. Cordialement. Le Responsable des ressources humaines ». Copies à SINTRAPAM, CUT National, Ministère du travail, OIT.

*être ». Alors, les gens ont décidé que je devais faire partie de la direction du syndicat parce que moi, je l'avais affronté de face » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 8).*

*« Offensés, on a entouré Claret Timo, on était une soixantaine et à la sortie certains ont réussi à le taper. Les gens n'avaient plus peur de ce qu'ils étaient en train de vivre. C'est qu'il ne peut pas se moquer des gens jusqu'à en faire des ennemis. Imagine l'envie que les gens avaient de se soulager, à tel point que ce jour-là, ils ont même réussi à lui donner un coup de pied » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 12).*

À cause de la capacité du syndicat à répliquer aux pratiques humiliantes de la direction, l'organisation syndicale se trouve substantiellement renforcée, se constituant en un interlocuteur pouvant négocier face aux demandes de l'entreprise. En 1990, le syndicat formule une liste de revendications dont l'examen se prolonge pendant presque quatre ans, mais qui s'avère un des moments cruciaux pour mettre un terme à l'Époque de la matraque.

*« Une des expériences les plus fortes qu'ait eues le syndicat a été la présentation de la convention collective de 1990. A cette époque, on n'arrivait pas à trouver un accord avec l'entreprise parce que l'entreprise ne voulait pas augmenter les aides (surtout pour le logement) tout le monde voulait sa petite maison, ce qui nous a obligé à faire un vote pour choisir entre la grève ou le tribunal d'arbitrage. A cette époque (1991) Nazario, Clímaco et Genaro ne faisaient pas partie du syndicat. Au moment du vote, Claret Timo est arrivé avec un carnet et il notait le nom de ceux qui étaient en train de voter. Il menaçait, il harcelait tout le monde. Il a fait en sorte que deux travailleurs partent. A cette occasion, les gens des bureaux nous ont appuyés parce que l'abus était trop important. Nous, avec un mégaphone, on se plaignait auprès des gens du ministère du travail : « Regardez, regardez, ils sont en train de noter ». Mais comme les personnes du Ministère sont sourdes, muettes et aveugles, elles n'ont rien fait » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 12).*

*« Depuis le mois de janvier et dans le cadre du processus de négociation du cahier des charges, l'organisation syndicale a fait des meetings internes comme instruments de pression dans l'entreprise. Une fois voté en faveur du tribunal d'arbitrage, on faisait trois meetings par jour (au petit-déjeuner, au déjeuner et pour le quatre heures), et même des marches internes dans les locaux de l'entreprise » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 23).*

L'atmosphère qui régnait dans l'entreprise était si tendue que l'administration commence à placer les représentants syndicaux dans l'œil du cyclone, car ils sont devenus des travailleurs gênants pour la direction. Cela faisait déjà quatre ans que le conflit avait éclaté. La structure de la région andine et la maison mère ont commencé à s'inquiéter de la tournure que prenaient les événements. Ils prennent l'initiative de lancer une procédure d'inspection dans l'entreprise.

*« Le conflit était en cours et plus ou moins en juin 1994, des représentants vénézuéliens de l'entreprise sont venus en visite. Parmi eux, il y avait monsieur Jaime Valverde. Grâce aux conversations échangées avec lui, on a su qu'il venait pour s'informer sur le conflit que l'entreprise vivait et proposer des solutions au problème. Dans le programme des visiteurs, un déjeuner avec les travailleurs était prévu. Nous, en tant qu'organisation syndicale, dès qu'on a appris la nouvelle du déjeuner, on a décidé d'utiliser cet espace pour faire un meeting et faire référence au conflit de travail que l'entreprise était en train de vivre en scandant nos slogans. On a assisté au déjeuner, on s'est mis à une table et on a défini la stratégie pour commencer notre activité. Monsieur Valverde a senti nos intentions et intelligemment, il s'est approché de nous et nous a donné la possibilité d'exprimer notre point de vue du conflit. On lui a dit ce que l'on ressentait et ce que l'on vivait au sein de l'entreprise. Il a relevé nos inquiétudes et nous a dit qu'il reviendrait bientôt en Colombie, laissant entrevoir la possibilité de trouver des solutions au cahier des charges présenté par l'entreprise » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 24).*

Le résultat de cette inspection est le renvoi de Claret Timo (le directeur des ressources humaines) et de Pompilio Cuervo (le directeur des opérations) qui est remplacé par l'arrivée de Valverde, ainsi que l'arrivée de Matias Oliveros au poste d'assistant de direction en ressources humaines. Cela a permis à l'organisation syndicale d'obtenir la restitution de certains droits et la réalisation de quelques-unes des revendications des travailleurs.

*« Immédiatement, Valverde prend la tête des négociations et accompagné du directeur financier, on reprend les conversations. En environ un mois et dans des conditions tranquilles, on obtient l'accord de la convention collective, qui était globalement positive pour notre organisation syndicale puisqu'on obtenu des points très importants comme : le droit à l'égalité, l'annulation des sanctions, la prime de la pension, l'accès à la carte de retrait. Les primes de*

*noël et des vacances deviennent un point conventionnel et on accorde plus d'importance à la prime d'ancienneté.*

*Avec monsieur Valverde, on a obtenu beaucoup de bénéfices pour les travailleurs grâce à la souplesse avec laquelle il a géré les négociations et ça, avec les anciens négociateurs, c'était complètement impossible à penser. Par exemple, Valverde, n'a eu aucun problème à appliquer le droit constitutionnel d'égalité dans la convention (dans laquelle il est manifesté que chaque avantage ou bénéfice que l'on donne à un travailleur non-syndiqué doit être étendu aux travailleurs syndiqués). J'insiste là-dessus parce que l'entreprise, lors de ces précédentes administrations, a utilisé la discrimination pour essayer d'en finir avec l'organisation syndicale. Le manque de connaissance de certaines normes de travail de monsieur Valverde a également joué en notre faveur et il a préféré ne pas entrer dans les détails –notamment par rapport au dénouement du tribunal d'arbitrage- et il a décidé de proposer des solutions à nos demandes » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 24).*

C'est dans ce contexte qu'a pris fin le temps des la matraque et que démarrent une nouvelle époque que nous avons appelée l'époque de la persuasion stratégique, pendant laquelle la direction élabore un autre type de pratiques dégradantes, qui viennent enrichir l'éventail conceptuel des pratiques administratives inhumaines.

## 8.2 L'époque de la persuasion stratégique

Pendant l'époque de la persuasion stratégique, la direction de l'entreprise C-Colombia a développé des pratiques de gestion inhumaines qui ont été mises en pratique de façon cruelle et humiliante, et qui s'est manifestée de manière subtile à travers des gestes, des propos, et des attitudes de mépris. D'après les dirigeants interviewés, tout ce qu'ils ont fait était animé par le désir d'atteindre les niveaux de productivité et de rentabilité exigés par la maison mère. En outre, ils ont avoué que C-Colombia était exposée au risque imminent d'une fermeture à tout moment, dans la mesure où elle était en concurrence interne avec les autres unités de production localisées en Amérique du sud (sur ce point, nous renvoyons à la caractérisation de C-Colombia). Dans cette perspective, les dirigeants interviewés ont signalé que la majorité



des décisions qu'ils ont prises répondaient à un modèle macroéconomique qui les poussait à faire constamment baisser les coûts liés aux politique en faveur du bien-être social et professionnel des salariés. Pourtant, comme nous le verrons plus loin, les pratiques de gestion inhumaines identifiées ne sont pas uniquement explicables par un désir et par une volonté de parvenir à des hauts niveaux de productivité. Elles sont, en réalité, profondément liées au dessein des dirigeants de se séparer des travailleurs qui, pour une raison ou pour une autre, les dérangent ou qu'ils ne jugeaient pas être indispensables.

Presque toutes les pratiques de gestion inhumaines montrent que le but de la direction était de se défaire par tous les moyens, d'abord, du personnel âgé qui souffrait de maladies professionnelles, situation qui « ne leur facilitait pas la tâche » d'atteindre le niveau de performance attendu, et ensuite, de se débarrasser des dirigeants du syndicat, qu'ils considéraient comme défavorables à la réalisations des objectifs tracés. Ces derniers avaient réussi à mécontenter les membres de la direction, non seulement à cause de l'augmentation du nombre d'affiliations au syndicat, mais aussi à cause d'une capacité de confrontation mise au service de revendications allant dans le sens de condition plus dignes de travail et d'un rejet de tous les ordres et décisions qui, à leurs yeux, portaient atteinte aux droits des travailleurs et la dignité de son association syndicale<sup>161</sup>.

### 8.2.1 Les pratiques de gestion inhumaines

L'époque de la « persuasion stratégique » révèle clairement un renforcement de l'organisation syndicale et le combat menée par celle-ci pour dénoncer et rejeter l'usage réitéré de pratiques administratives que les travailleurs considéraient comme humiliantes.

Les pratiques de gestions inhumaines qui ont été relevées durant cette période ont

---

<sup>161</sup> Le chercheur est en possession des bulletins qui permettent de rendre compte de ce type d'actions. Néanmoins, ils ne figurent pas dans le travail présenté, puisque nous nous sommes engagé à ne divulguer aucun document officiel.

notamment été dévoilée par leur intention de rabaisser psychiquement aussi bien les syndicalistes que les travailleurs les plus anciens, vu qu'aucun parmi eux n'avait voulu trouver un arrangement économique avec l'entreprise afin de mettre un terme à leur contrat de travail. Pareillement, les dirigeants cherchaient à montrer à tous les travailleurs de l'usine ce qui les attendaient s'ils ne se pliaient pas à la rationalité instrumentale et au mode pervers de gestion qui émanait de la direction des opérations (sur sur ce point, nous renvoyons encore à la caractérisation de C-Colombia). Le plus surprenant, c'est que la direction de C-Colombia, en essayant de mettre fin au contrat des travailleurs qui la dérangaient (syndicalistes et travailleurs les plus anciens dans l'entreprise qui ne voulaient pas démissionner de leur poste), n'a pas seulement maltraité et profondément humilié les travailleurs qui étaient la cible de ces agissements, mais elle a aussi mis fin au contrat de ceux qui avaient une trajectoire professionnelle significative et qui obéissaient aux principes de gestion qui régnaient traditionnellement dans cette société.

Ce qui précède permet de comprendre l'intérêt et l'importance pour notre analyse des cas de Genaro Rodriguez et de de Baldomero Rincon, car leurs cas permettent de vérifier que les pratiques de gestion inhumaines concernent aussi des travailleurs qui ne faisaient d'aucune façon résistance ou obstacle aux visées émanant de la direction de C-Colombia.

D'emblée, il faut souligner que les syndicalistes ont dirigé la défense des travailleurs et dénoncé les heures supplémentaires abusives ainsi que les processus de négociation collective, la direction de l'entreprise a réagi en mettant en marche des actions cherchant à ce débarrasser de la pire des façons du Département de Soutien à la Production (DSO), secteur où, à la suite des décisions prises par les gestionnaires, se trouvaient concentrés les dirigeants

syndicaux<sup>162</sup>. Dans le récit qui expose « la perspective ouvrière », on a identifié sept événements à classer parmi les pratiques de gestion inhumaines, et dont l'existence a été corroborée par le témoignage des dirigeants de la société.

Tableau 6. Pratiques de gestion inhumaines identifiées

	Pratiques de gestion inhumaines	Pages concernées dans le récit « La perspective ouvrière »
1	Arrangements à <i>l'amiable</i>	24-42
2	Installation de caméras de vidéo-surveillance	43-47
3	Application de l'article 140 du Code substantiel du Travail	48-89
4	Nomination du superviseur	90-109
5	Négociation avec les syndicalistes	110-126
6	Abus dans les heures supplémentaires	127-133
7	Liquidation du contrat de travail du superviseur	134 -167

Source: Élaboration propre

Face aux pratiques de gestion inhumaines identifiées pendant cette période, il convient de souligner que leur trait principal est d'aller bien plus loin que les diverses phases du harcèlement moral, telles qu'elles ont été décrites par Hirigoyen<sup>163</sup>, puisque la direction, sous prétexte d'augmenter les indices de productivité, a dissimulé les pratiques de gestion inhumaines orientées vers la rupture du contrat de travail du personnel. En effet, cette forme d'exclusion était appliquée à ceux qui, aux yeux de la direction, pouvaient être accusés d'incompétence ou désignés comme incapables, non parce qu'ils l'étaient, mais parce qu'ils étaient gênants au regard des objectifs imposés par l'entreprise, ainsi que du point de vue du

<sup>162</sup> Voir le récit des ouvriers

<sup>163</sup> Pour une présentation des phases du harcèlement moral, voir Hirigoyen, traduction espagnole, pp. 22, 28. Rappelons que, pour l'auteure, le harcèlement au travail est caractérisé, d'après les souffrances vécues par les interviewés, par la conscience de la malveillance dont les travailleurs sont la cible, par des atteintes à leur dignité, par l'incapacité de la direction à traiter et à résoudre les problèmes en temps et en heure, par des relations asymétriques entre les dominants et les dominés, bref, il est caractérisé par le désir des membres de la direction d'empêcher tout changement au sein de l'entreprise. Or, dans les pratiques administratives que nous étudions, la société n'est pas dans une stratégie de blocage, mais de rupture coûte que coûte des contrats de travail.

tempérament mégalomane, narcissique et non fraternel des directeurs qui s'abritaient derrière les lois du marché pour justifier leur modèle pervers de gestion.

Comme on le verra plus bas, les pratiques de gestion inhumaines dérivent d'une série de décisions froidement calculées et mises en exécution afin de mettre un terme au contrat de travail des salariés qui étaient, d'après la direction, des « *travailleurs mauvais* » ou « *inefficaces* », des « *travailleurs hautement improductifs* », « *présentant des performances problématiques* », « *des personnes déjà bien âgées* », « *des travailleurs indisciplinés* », « *faisant partie de ceux qui ne respectaient pas les règles de l'organisation* », etc<sup>164</sup>. N'hésitant pas recourir à tous les moyens possibles et sachant la violence qu'il faudrait déployer, la direction a choisi le chemin le plus court pour se débarrasser des travailleurs qui l'encombraient, ceux qui n'avançaient pas à la cadence des processus productifs, ni des normes organisationnelles derrière lesquelles s'abritaient les dirigeants de l'entreprise. Les pratiques de gestion inhumaines de cette période ont résulté de la conception et de la mise en application d'une série de décisions, plans et stratégies de direction qui, à tous les égards, portaient atteinte à la dignité des travailleurs.

Il convient maintenant de préciser que les pratiques de gestion inhumaines que nous allons décrire dans ce point ont en commun le fait d'avoir été planifiées et exécutées en méconnaissant les droits fondamentaux des travailleurs et en laissant de côté tous les procédures de gestion qui permettent d'évaluer objectivement les performances d'un salarié et/ou établir un motif justifié pour mettre un terme à son contrat de travail. Autrement dit, les pratiques de gestion inhumaines sont le produit d'un processus qui permet de voir clairement comment la direction méconnaît la dignité humaine de ses subordonnés, sans justifier leurs agissement par la moindre référence éthique, au point d'obéir aveuglement aux impératifs

---

<sup>164</sup> Voir le récit des dirigeants

d'une superproductivité basée sur le calcul et la maximisation des profits. Essayer, par tous les moyens imaginables, qu'un travailleur mette un terme à son contrat de travail ; orchestrer des plans et des stratégies pour motiver l'acceptation de départs volontaires, exercer des pressions pour faire signer des accords, recourir à la tromperies et aux méthodes d'attendrissement pour congédier des travailleurs, etc., voilà une liste qui illustre un mode pervers de gestion qui délégitime la fonction de gestionnaire.

Dans ce sens, on peut considérer que les pratiques de gestion inhumaines sont le précédé qu'utilisent certains dirigeants qui visent non seulement à obéir coûte que coûte aux exigences du marché, mais aussi à compenser leur incapacité, par exemple, à établir de manière objective si un travailleur a, oui ou non, manqué à ses obligations, ou s'il s'est rendu coupable de son plein gré des agissements malhonnêtes ou d'actes d'incivilité. Les pratiques de gestion inhumaines sont un "dispositif" de création destructrice employés par certains dirigeants qui, en faisant un usage indu de leur pouvoir et de leur préséance, banalisent, comme le signale Dejours (2006), la cruauté de certains actes de gestion sous-jacents à « l'efficacité du système économique libéral » (la banalisation de l'injustice sociale).

Dans l'analyse du récit issu de « la perspective ouvrière », on a à identifié sept événements ou faits marquants qui relèvent des pratiques de gestion inhumaines et qui ont été exécutés sur la base de divers types d'actions humiliantes et honteuses pour les travailleurs. Il s'agit, par exemple, de tromperies et des mensonges, des actes discriminatoires et dégradants, des abus de pouvoir et des impositions arbitraires, des contraintes et des mises sous pression, entre autres. Notons que l'emploi des pratiques de gestions inhumaines mentionnées n'a pas permis aux dirigeants, dans notre cas, de se débarrasser sûrement de tous les travailleurs "non productifs" et "remplaçables", ni non plus des salariés "importuns" ni encore moins de parvenir à l'éliminer le syndicat.

Tableau 7. Types de pratique humiliantes et honteuses

Type de pratique
• Tromperies et mensonges
• Actes discriminatoires et dégradants
• Abus de pouvoir et impositions arbitraires
• Contrainte et mise sous pression
• Outrage et traitement méprisant

Source: Élaboration propre

Les pratiques de gestion inhumaines, qui se manifestent dans des actions qui humilient et font honte à la personne et au travailleur, violent les principes qui préservent la dignité humaine. Les pathologies narcissiques et les tendances à l'abus de pouvoir se combinent dans une recherche frénétique de bilans de production : dans ce cas, les dirigeants représentent l'émergence d'une nouvelle forme de gestion perverse et déshumanisante, qui prend ses justifications auprès des délires issus de l'accumulation du capital ainsi de la rentabilité mégalomane et sans scrupules qu'impose le *Marché-Dieu*.

Dans ce qui suit, nous passerons en revue le contexte général de cette époque ainsi que chacune des pratiques de gestion inhumaines que nous avons identifiées à partir des trois supports de notre analyse : la caractérisation de C-Colombia, les récits issus de la perspective ouvrière et ceux tirés de la perspective de la direction.

### 8.2.2 Contexte d'apparition de pratiques de gestion inhumaines dans C-Colombia

L'époque de la persuasion stratégique est l'appellation que les travailleurs ont donné à la période et au contexte où la direction de l'entreprise C-Colombia s'est attachée à concevoir diverses pratiques de gestion inhumaines afin de se débarrasser, coûte que coûte, de tout travailleur susceptible de faire obstacle ou de ralentir l'augmentation de sa productivité. Les membres de la direction notent qu'en obtenant les résultats demandés par l'entreprise ils

étaient assuré de garder leur poste ainsi que les privilèges qui s’y rapportaient (Voir Annexe 2 Récit II « Perspective de la direction »)

Suite au changement de propriétaire et à son intégration dans le marché mondial, l’entreprise C-Colombie modifie sa vision organisationnelle afin de s’aligner sur l’horizon de productivité, rentabilité et compétitivité propre à la nouvelle scène internationale. Dans ce but, l’entreprise lance un processus de restructuration qui requiert une réduction des coûts et un usage rationnel des avantages comparatifs.

Pour ce qui est des modifications au niveau de la structure de l’organisation, dans ce contexte de mondialisation et de concurrence, on remarque que les dirigeants de la hiérarchie intermédiaire ont cessé de dépendre du directeur général local, tandis que ce dernier avaient cessé de dépendre de la maison mère suite à la création d’une direction régionale par branche de processus (voir à cet égard la caractérisation de C-Colombia, page268). De cette sorte, le directeur des opérations de C-Colombia doit rendre des comptes au directeur des opérations pour l’Amérique latine, de même que le directeur financier sur place doit rendre des comptes au directeur financier pour l’Amérique latine. Pareillement, le directeur général de C-Colombia doit rendre des comptes au directeur pour l’Amérique latine et même s’il n’est pas le supérieur direct de chefs locaux de la zone, « il a sous la responsabilité la gestion de l’usine, le niveau de production de celle-ci et le degré d’efficacité atteint dans la gestion de l’argent et dans l’importance des résultats qui pouvaient en découler (consulter la caractérisation de C. Colombia). Il reste que le directeur général de C-Colombia devait respecter les décisions et les exigences des directeurs régionaux de sa zone.

Dans ce contexte, et à cause du pouvoir de négociation qu’il a peu à peu obtenu, le syndicat de C-Colombia se transforme en un élément “gênant” pour la gestion que

promeuvent des dirigeants qui cherchent dans la formule tous les coups sont permis une façon de garder leur poste en montrant à leurs supérieurs immédiats qu'ils avaient atteint des résultats. Ces dirigeants ne se soucient pas de savoir de quelle façon ni par quels moyens travaillent leurs subordonnés afin de réaliser les objectifs de production. Passons maintenant à la présentation des pratiques de gestion inhumaines identifiées.

### 8.2.3 Les départs volontaires à la retraite

Suite au départ de Claret Timo de la direction des ressources humaines, à la promotion et nomination à ce poste de Matias Oliveros, et à l'arrivée de Valverde comme directeur des opérations, l'entreprise C-Colombia entame un processus d'intégration dans le nouveau contexte concurrentiel de la mondialisation.

Alors que C-Colombie était une entreprise ancienne qui comptait des travailleurs ayant plus de vingt ans d'ancienneté, pourvus de contrats à durée indéfinie et protégés par quelques uns des droits que leur offre la législation colombienne, la direction a fait appel à une des politiques qui étaient en vigueur dans les autres sociétés de la région : les plans volontaires de départ à la retraite (Récits « Perspective de la direction », p. 8) :

*Le plan de départ volontaire est l'un des mécanismes utilisés par toutes les sociétés lorsque pour un motif ou un autre il est nécessaire de mener à bien des restructurations ou qu'elles ont besoin d'être plus efficaces en termes de productivité. L'entreprise a cherché un financement et a établi un plan très sain concernant des personnes à qui il manquait cinq ans pour avoir le droit à la retraite. La proposition était de leur payer 90% de la moyenne de leur salaire pendant ces cinq ans, de leur permettre d'être chez eux et lorsque ces cinq ans seraient révolus, de présenter leurs papiers à la caisse de retraite de la Sécurité sociale pour obtenir leur retraite, et à ce moment-là l'entreprise<sup>165</sup> n'aurait plus d'obligation. (Récit Perspective de la direction p. 8.)*

---

<sup>165</sup> Les personnes prennent leur retraite avec la Sécurité Sociale et non avec l'entreprise. Actuellement, il n'existe pas de pension fonctionnant sur le mode de la répartition. Auparavant, il n'existait pas de caisse de retraite de la Sécurité sociale et il existait la fameuse retraite payée par les entreprises : lorsque les gens avaient acquis leurs droits ils se présentaient à la Sécurité sociale et le travailleur



Les plans de départs volontaires comportent deux aspects à souligner. D'une part, en ayant recours à un euphémisme, l'entreprise soutient que ces départs sont légitimes car ils permettent de parvenir à un arrangement financier avec les personnes qui sont les plus près de l'âge de la retraite. Mais, cette stratégie a également permis de négocier le départ de beaucoup de travailleurs syndiqués qui, d'une façon ou d'une autre, faisaient la force du syndicat. D'autre part, ces plans de départ volontaire à la retraite servent à dissimuler le regard désapprobateur que la direction portait sur le personnel âgé en raison de leur incapacité et/ou de leurs limitations, de sorte que leur situation est exclusivement considérée comme une question de productivité. C'est ainsi qu'avec un froid détachement on méconnaît l'épuisement des travailleurs qui ont donné une part de leur vie pour assurer la capacité productive de l'entreprise. Tel est le sort tragique réservé à tout travailleur. La direction conçoit le personnel ancien – usé physiquement et émotionnellement dans les chaînes de montage de l'entreprise – comme un obstacle qui doit être écarté à tout prix en recourant à des pratiques de gestion inhumaines. Comme l'explique le directeur (Sixto Rosas)

*« Les plans de départ volontaire apparaissent parce que notre usine n'est pas neuve, elle existe depuis de très nombreuses années, à peu près cinquante ans et ce qui arrive c'est logique. Cela a eu lieu avec de nombreuses « filles » – comme nous disons affectueusement – qui, dans la mesure où le temps passe, quelquefois il y en a qui ne produisent plus autant, mais il leur manque encore du temps pour prendre leur retraite, alors que fait l'entreprise ? Bon, elle fait un calcul de l'argent il faut leur payer et elle fait une offre à la personne. » (Perspective de la direction. p. 29)<sup>166</sup>*

L'entreprise C-Colombia a mis deux « plans de départ volontaires ». Le premier s'est déroulé en 1994, lorsque la société employait près de deux-cents travailleurs. Ces plans de

---

obtenait finalement une pension par co-paiement, payée en partie par la Sécurité Sociale, en partie par l'entreprise.

<sup>166</sup> La retraite des travailleurs allait être versée par la sécurité sociale et non par l'entreprise. Actuellement, il n'existe plus la possibilité que la retraite soit versée à la fois par la Sécurité sociale et par l'entreprise. Auparavant, les sociétés privées n'affiliaient pas leurs salariés à la sécurité sociale. C'est pourquoi celles-ci avaient le versement d'une part de la retraite à leur charge. Lorsque le salarié remplissait les conditions exigées, il présentait son dossier à la sécurité sociale, alors le versement de sa retraite était partagé entre la société privée et la sécurité sociale.

départ volontaires proposaient une compensation économique, dont le montant était considérable, aux yeux de l'entreprise, à ceux qui seraient prêts à souscrire à cette offre. Pour les syndicalistes, cette politique a réduit considérablement le personnel, sachant que « *parmi les personnes parties, il y en avaient beaucoup qui étaient affiliées au syndicat* », ainsi que le rappellent les dirigeants syndicaux (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 24).

Le second « plans de départ volontaires » a été mis en place en 1999. Il était censé combler les lacunes signalées par les travailleurs. Dans ce processus de départs *volontaires*, les travailleurs ont subi des violentes pressions pour qu'ils acceptent les accords proposés. Il est clair que ce deuxième processus a été plus brutal que le premier, puisqu'il plaçait les travailleurs dans une situation où ils disposaient de très peu de choix pour refuser l'offre de l'entreprise. La mise en œuvre même de cette politique peut être regardée comme un faux-semblant de négociation, puisque tous ceux qui ont décliné l'offre avancée ont vu mettre une fin à leur contrat de travail. Guillermina Serrano se rappelle que « *personne ne savait qu'on allait nous virer, c'était un secret qui a éclaté quand on a convoqué mes camarades à leur poste de travail* ». Ce plan, tel que l'avait conçu l'entreprise, envisageait de prendre les travailleurs par surprise, les plaçant devant cette alternative : accepter l'offre ou être renvoyés. Guillermina Serrano se souvient ainsi de ce qui est arrivé :

*Moi, j'avais été opérée des mains (1999) et j'étais chez moi en arrêt de travail lorsque Susana Mora m'a appelé et m'a dit : « Aïe, Guillermina, ils viennent de nous licencier, ils vont toutes nous renvoyer ». Je lui ai dit : « C'est vrai Susana ? » Et je lui ai demandé : « Moi aussi ? » Et elle m'a répondu : « Non, toi, ils ne t'ont pas du tout nommé ». Elle m'a racontée comment ça s'était passé. Ensuite, tout le monde m'appelait : « Guillermina, ils vont te licencier ». Je leur disais : « C'est vrai, vous avez entendu quelque chose ? » Et l'une d'elles m'a dit : « Non, ils ont parlé de Guillermina Reina, vous, ils ne vous ont pas nommé. Il y a huit ou neuf personnes concernées, mais que celles qui ont des problèmes de santé ». Et je lui ai dit : « Alors, ils vont mettre un peu plus de temps avec moi parce que je suis en arrêt maladie ».*

*Ce jour-là, j'ai eu de la peine pour mes collègues, parce qu'elles m'ont appelée en pleurant. J'ai ressenti de l'indignation et de la rage parce qu'ils ont renvoyé beaucoup de personnes qui avaient des problèmes de santé. En plus, toutes les collègues qui travaillaient se trouvaient dans différentes situations économiques : certaines n'avaient pas de mari, d'autres s'occupaient de leurs parents ou de leurs petits enfants. J'ai commenté à mon mari : « Ecoute, ils ont viré Susana et machine ». Et lui, il me disait : « Tu crois qu'ils vont te virer ? » Je lui disais : « Je ne sais pas, j'attends le jour où je dois reprendre ». J'étais prête pour le jour où ils me passeraient la lettre, mais je n'étais pas prête sur le plan des sentiments.*

*Je pensais qu'ils n'allaient pas me renvoyer parce que je n'étais pas partie avec le groupe de Susana et je me disais que s'ils avaient voulu me virer, ils m'auraient appelée : « Présentez-vous à l'entreprise ». Mon mari s'était accidenté en janvier, alors ils m'ont donné, pendant ce mois-là, un congé pour événements familiaux que j'avais demandé. Quand je suis entrée, je disais à Yolanda : « Tu crois qu'ils vont me renvoyer ? » Et elle me répondait : « Il est possible que ce soit toi, la seule personne du groupe, avec des problèmes de santé, qui reste ». J'ai réussi à travailler deux petites semaines. Je voyais Matías... les filles disaient : « Aujourd'hui, ils n'ont viré personne ». Quelques jours plus tard, ils ont viré Filomena Cruz, et elle m'a dit : « Dis-donc Guillermina, ils m'ont viré ! ». Je lui ai dit : « C'est vrai, ils t'ont virée ? ». Alors, elle s'est mise à pleurer.*

*Matías m'a dit qu'ils allaient me convoquer au bureau des ressources humaines parce que je n'étais pas venue et que je n'avais pas apporté les certificats. Je lui ai répondu : « Je les ai remis à Anastasia ». Ensuite, j'ai demandé à Eduardo : « Qu'est-ce qui se passe ? J'ai remis les certificats à Anastasia ». Et il m'a dit : « Attends parce qu'elle arrive à deux heures de l'après-midi ». Quand Anastasia est entrée, elle voyait qu'ils parlaient beaucoup. Ruth Acevedo me disait : « Tu crois qu'ils vont te renvoyer ? ». Je lui ai répondu : « Eux, ils ont déjà une idée de ce qu'ils vont me faire... mais je suis déjà préparée à l'idée, je ne vais pas monter toute seule quand ils vont m'appeler ».*

*Matías est revenu et m'a appelée après le déjeuner, alors j'ai dit à Eduardo : « Je monte dans le bureau de Matías mais avec mes collègues du syndicat, je ne vais pas monter toute seule ». J'étais la dernière qui restait du groupe. Je voulais monter avec Clímaco et Nazario parce qu'ils avaient plus d'expérience. Je savais que Matías coinçait les gens, les embrouillait et en faisait ce qu'il voulait. J'étais au courant de ce qui était arrivée à Guillermina Reina et j'avais entendu qu'elle flattait tellement Matías qu'elle avait fini par accepter ce qu'ils lui ont donné et qu'elle n'avait pas voulu porter plainte. En plus, comme ils avaient déjà renvoyé les autres collègues, je savais déjà qu'on nous donnait deux lettres : avec la première on pouvait porter plainte et avec l'autre non. J'ai toujours été du côté du syndicat, prête à porter plainte.*

*Après avoir été appelée plusieurs fois par Matías, je suis montée avec Nazario et Clímaco. Une fois là-bas, Matías leur a demandé pourquoi est-ce qu'ils étaient là, puisque c'était un sujet personnel et qu'il allait me parler. Alors, je lui ai dit : « Moi, je n'ai rien de personnel à parler avec vous ». Il a répondu : « Non, ce dont on va parler ici est personnel, allez-vous en ». On est tous partis, je n'ai pas voulu rester. Un peu plus tard, une femme de ménage est venue me voir et m'a dit : « Madame Guillermina, il faut que vous montiez dans le bureau de Matías ». Non, je ne monte pas dans le bureau de Matías parce que je suis déjà montée avec mes camarades. Elle insistait : « Non, il faut que vous retourniez voir Matías ». Alors, je lui ai dit : « Dites à Matías que je ne vais pas monter toute seule ». Ensuite, il a envoyé quelqu'un pour me dire que je pouvais monter avec les collègues. Je suis remontée avec eux et il a commencé à passer les papiers des indemnités de licenciement à Nazario pour qu'ils les lisent et je lui ai dit : « Moi, je fais ce que mes collègues me disent ». J'étais très tranquille. Ils nous renvoyaient parce qu'ils n'avaient pas de poste à pourvoir pour toutes les personnes qui avaient des problèmes de santé, à cause d'une restructuration. Il y avait les deux lettres : une lettre d'arrangement volontaire avec toutes les prestations et une somme d'argent supplémentaire (27.000.000 de pesos) et une autre de licenciement où il y avait ce qu'ils nous devaient et rien d'autre (20.000.000 de pesos). J'ai demandé à Nazario : « Je peux signer ? » Et il m'a dit que oui. Alors, j'ai signé et j'ai marqué dessus « Avec le droit de faire appel ». Ce jour-là, on devait sortir à trois heures de l'après-midi et on est restés jusqu'à cinq heures. On a convenu de nous voir le lendemain avec les collègues pour aller chez l'avocat pour porter plainte contre l'entreprise (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 30).*

Les travailleurs touchés par des maladies professionnelles qui n'avaient pas accepté l'offre proposée lors de la première session d'arrangements financiers, ont été les principales victimes de ce type de plans de *départs volontaires* sous prétexte qu'« *en raison de la nouvelle technologie, et des machines, on n'avait plus besoin d'autant de personnel sur les chaînes de montage* » (Récit Perspective ouvrière, p. 36). Malgré cette rationalité affichée, le processus de négociation a été conçu et mis en œuvre de manière inespérée et violente. Par exemple, on a dit à Josefina Hurtado : « *à partir de cet instant, votre contrat de travail est déclaré nul, vous ne revenez plus ici, si vous ne voulez pas de ce départ volontaire... Donc, voici votre chèque d'indemnisation pour un montant de 22.000.000 de pesos, et si vous n'êtes pas d'accord, voici un autre pour un montant de 17.100.000 pesos* » (Tirée du récit « La

perspective ouvrière », p. 36).

Le personnel de direction explique que « *ce genre de programme apparaît à cause de ce qui a été accompli par les autres sociétés privées, d'après ce que nous en avons appris lors de réunions diverses. À cette affaire a participé toute l'équipe de direction (direction financière, direction de ressources humaines)* » (Tirée du récit « La perspective de la direction », p. 77). La direction qui a conçu et mis en place ces plans refuse de considérer la dissimulation et la brutalité de la politique abusive qui s'est déployée au sein de C-Colombia. Les dirigeants expliquent que les travailleurs à qui cette offre avait été proposée et qui avaient subi un plan de *départ volontaire* ne souffraient pas, puisque le salarié « *ne faisait que quitter un environnement qui était source de maladie et qui était source d'une suite de conflits, pour aller rester chez lui, dans un environnement où il aura une meilleure qualité de vie, tu comprends ?* » (Tirée du récit « La perspective de la direction », p. 8).

### 8.2.3.1 Sentiments d'humiliation et de honte

Ce genre de plans se sont avérés tellement cruels pour les travailleurs qu'ils ont éveillé des profonds sentiments de colère et de révolte. Ainsi, une des victimes de ces *départs volontaires*, Josefina Hurtado se souvient de ce qu'elle avait déclaré aux membres de la direction : « *je suis désolée, mais je refuse de signer, je suis entrée ici en bonne santé, je n'avais rien à ma main, mais maintenant que vous voyez qu'on ne sert plus à rien, vous voulez nous jeter dehors comme des chiens* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 36).

D'autres salariés, ne pouvant rien faire pour empêcher cet abus ignoble, ont connu des états émotionnels de colère. C'est le cas de Susana qui, à l'issue de la *négociation*, a perdu le contrôle et criait à ces collègues qui étaient restés dehors : « *ils nous ont viré ces fils de pute,*

*ils nous chassent dehors comme des chiens, mais je ne leur ai signé aucun papier, vous non plus, ne leur signez aucun papier* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 36).

D'autres salariés, quant à eux, se rappellent qu'ils sont tombés, après cet épisode, dans des états de dépression et d'anxiété face à la situation qu'ils vivaient : « *Deux ans après m'être fait viré, c'est là que j'ai déprimé. Je m'enfermais lire les Évangiles : Saint Marc, Saint Luc. Je restais assise dans mon lit en demandant ! "Pourquoi, Seigneur ? Pourquoi, mon Dieu ? Très Sainte Vierge, pourquoi il a fallu que ça tombe sur nous ? J'étais habituée depuis si longtemps à travailler et à avoir ma routine* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 38).

Ces situations de douleurs et de détresse déclenchées chez les travailleurs constituent un trait majeur des pratiques de gestion inhumaines. Elles montrent que les dirigeants n'avaient aucun scrupule d'ordre moral pour accomplir froidement des actions humiliantes et des manœuvres d'intimidation. Il convient de noter que, malgré le choc émotionnel et les conséquences néfastes, aussi bien physiques que psychiques, que les salariés concernés avaient endurés, une partie de ces derniers a réagi avec beaucoup de dignité, en défendant leurs droits et en soutenant revendications qui étaient formulées par le syndicat.

### 8.2.3.2 Réactions ou réponses d'évitement des travailleurs

Le syndicat qui s'était consolidé, ainsi que nous l'avons déjà signalé, a proposé une assistance juridique aux victimes de ces plans de *départ volontaire*, et les a invité à porter plainte contre l'entreprise, car, comme l'a déclaré, Nazario, dirigeant syndical : « *Ces arrangements financiers ne sont pas volontaires, puisque les personnes ont été mises sous pression par l'entreprise : vous recevez une lettre contenant une offre de départ volontaire pour un certain montant d'argent ; sinon voici la lettre de licenciement.* » (Tirée du récit « La

perspective ouvrière », p. 41).

Avec l'appui du syndicat, un certain nombre de travailleurs a non seulement répondu à l'appel à réagir face aux procédés brutaux qui ont été mis en place par cette politique, mais ils ont aussi déposé une plainte pour violation du Code du travail. L'indignation des travailleurs et la dénonciation à un niveau national et international de cette politique d'arrangements financiers a marqué la bataille juridique entre l'entreprise et le syndicat. Cela n'a pas, précisons-le, arrêté le recours à des procédés ignobles qui cherchaient à tout prix que le personnel se plie à la politique de « *départ volontaire avec contrepartie financière* ». Citons le témoignage suivant :

*« Et trois jours après avoir donné ma procuration à l'avocat, je suis allée à l'entreprise parce que je trouvais que les indemnités de licenciement n'étaient pas importantes et Matías m'a retenue environ une demi-heure et il m'a dit : « Josefina, c'est quoi que vous voulez ? Vous voulez que l'entreprise vous... » Je lui ai répondu : « Non, Matías, ce qui est fait est fait, j'ai déjà donné ma procuration à mon avocat, je ne vais pas lui saloper son travail, pourquoi n'y avez-vous pas pensé avant ? Vous croyez que c'est juste ce que vous avez donné à Rosaura pour autant d'années de travail ? » Et il m'a dit : « Josefina, occupez-vous de vos affaires, pas des affaires des autres ». Et, j'ai continué à lui dire : « Non, parce qu'elle c'est ma collègue. Autre chose, Matías, Celia Rebolledo était dans l'entreprise depuis dix-sept ans et vous l'avez virée avec 10.000.000 de pesos, vous y croyez vous ? » J'ai bien vu que ça ne lui avait pas plu et que ça l'avait énervé et il m'a demandé : « Est-ce que ça vous regarde, vous ? » Au même moment, il a appelé la secrétaire pour qu'elle apporte le dossier de Celia et quand elle le lui a apporté, il l'a regardé et m'a dit : « Oui, vous avez raison ». « Vous vous rendez compte ? Vous croyez, Matías, que 10.000.000 de pesos c'est une somme pour une collègue qui a passé autant de temps... combien de temps est-ce qu'il lui reste avant de partir à la retraite ? » Alors, il m'a dit : « Vous n'avez pas de remords à ce que cet avocat vous prenne cet argent au lieu d'en profiter avec vos enfants ? » Et je lui ai répondu : « Non, Matías ». Il s'est fatigué à me demander combien j'attendais de l'entreprise » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 38).*

Comme on peut le voir dans les récits et dans les rapports des tribunaux du travail, la bataille juridique a été remportée par les travailleurs (Récit Perspective ouvrière, ??). En dépit

de la sentence favorable aux travailleurs et au syndicat, la direction n'a pas cessé d'exercer sur eux une violence symbolique et psychologique. En effet, après les avoir réintégrés, la direction a continué à se servir de pratiques de gestion inhumaines. Cela a conduit certains des travailleurs réintégrés à faire appel au syndicat et à la médecine du travail, afin d'éviter qu'on leur attribue des postes qui aggravaient leurs problèmes de santé.

Après leur réintégration à C-Colombia, Nazario et Climaco se rappellent que l'entreprise a poursuivi ses manœuvres offensives. Voyons leurs témoignages :

*« Les collègues, en particulier celles qui avaient des problèmes de santé ont commencé à être placées à des endroits qui les dérangent, où elles ne pouvaient pas travailler et ils continuaient en leur disant : « Bon, pourquoi vous ne partez pas ? Vous avez déjà l'âge de partir. Ecoutez, on va tout vous payer ». Ce à quoi les collègues répondaient : « Non, c'est que je ne veux pas partir, j'ai besoin de ce travail ». Alors, en vertu du fait qu'elles n'ont pas voulu trouver d'accord, on les mettait à travailler de nuit plusieurs fois de suite (c'était ça l'attitude). Il y avait des personnes qui avaient des problèmes d'allergie parce que là-haut, on travaille avec des liquides qui servent de base au processus de mélange. Malgré les recommandations médicales qu'elles avaient, on les envoyait encore sur des sites où elles ne pouvaient pas se trouver. L'organisation syndicale s'est battue pour changer cette situation : « Ecoutez, la collègue ne peut pas être là-bas parce qu'elle a un certificat médical » ». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 25).*

Les dirigeants syndicaux pensent que l'entreprise a retenu la leçon de ses erreurs, parce qu'elle a cessé de mettre en place ce genre de plans. *« Elle use aujourd'hui la persuasion. Elle contacte les personnes et leur propose de l'argent en leur disant : "il y a cette somme pour parvenir à arrangement". Depuis 2002, l'entreprise se sert également de l'option qui consiste à proposer un départ anticipé à la retraite, ce qui signifie qu'on dit aux gens : "nous allons continuer à vous verser votre salaire, vos allocations, le temps que la sécurité sociale s'occupe de vous" »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 41).



Le directeur des ressources humaines, Juan de Dios Alzate, a dû recevoir les personnes qui devaient être réintégrées. Voyons comment il a présenté la situation :

*“Il a fallu que j’assume des procès de droit du travail que l’entreprise allait perdre parce que des gens avaient été licenciés de façon incorrecte. Antérieurement la compagnie avait été obligée de réintégrer d’autres salariés parce qu’on les avait licenciés sans respecter les normes, parmi eux plusieurs femmes et Eufrades Morales<sup>167</sup>. Alors il a fallu que j’étudie les cas que l’entreprise était en train de perdre à ce moment-là, j’ai étudié le dossier et en réalité il s’agissait de personnes qui s’absentaient trois jours sur sept, c’est-à-dire des personnes nettement improductives et c’est une réalité indépendamment du fait que l’entreprise ait été la cause de leur maladie professionnelle, autrement dit c’était des personnes déjà âgées, proches de la retraite. J’étais conscient que leur productivité était faible parce que les procédés de production antérieurs étaient, comme quelqu’un le disait, « damnés » ; ces femmes étaient en contact avec le produit chaud, il fallait qu’elles le scellent de façon manuelle parce que la machine à sceller ne garantissait pas la qualité du procédé. Elle le faisait en donnant un coup sur le bouchon avec la main, en plus de ça, l’emballage final et la récupération de la matière première quand cela était nécessaire se faisait aussi manuellement. Mais c’est que nous sommes dans une affaire commerciale et nous ne pouvions pas changer cette situation, je ne pouvais pas non plus dire à toutes ces femmes : « Vous êtes malades parce que l’entreprise a été bonne ... ou méchante avec vous... ou cela a été de votre faute ... ou celle de l’entreprise ». Je ne pouvais pas changer une situation qui s’était déjà produite. Ces femmes on les avait licenciées à cause d’un problème de santé, une affection du canal carpien.*

*J’ai calculé combien allaient gagner ces personnes pendant le temps qui leur manquait avant de prendre leur retraite et j’ai dit à mon chef : « Regardez, ces femmes vont être réintégrées à l’entreprise, réfléchissons à ce que nous pouvons faire pour bloquer leur réintégration. Pourquoi ne demandons-nous pas au Brésil l’autorisation de leur faire une proposition économique ? » Nous avons obtenu la permission. Le procès a été perdu et il s’agissait alors de négocier avec chacune d’entre elles. Alors j’ai fait une réunion avec chaque ouvrière, son mari et ses enfants (c’est moi qui les invitais). Je leur donnais un rendez-vous à la Librairie nationale. Je proposais à l’ouvrière : « Vous voyez, vous voulez reprendre votre travail, c’est très bien, parfait, vous en avez tout à fait le droit puisque vous avez gagné le procès, nous sommes obligés de vous reprendre...Mais pourquoi vous remettre au travail si vous avez des problèmes de santé ! Je vous propose une autre solution : l’argent que vous allez gagner en un, en deux ou en trois ans avant de prendre votre retraite, équivaut mettons, à trente millions de*

---

<sup>167</sup> Travailleur du département de maintenance réintégré à l’entreprise par décision du tribunal qui a démontré que l’entreprise avait agi de façon incorrecte dans son cas.

*pesos colombiens\* ...Prenez-les, je vous les paye tout de suite ! Et quand vous aurez le droit de prendre votre retraite, alors vous passez vos papiers et vous obtenez votre pension » Elles m'ont toutes répondu de la même manière : « Non, monsieur cela ne m'intéresse pas ». – « Bon, merci beaucoup, c'est avec plaisir, ne vous faites pas de souci, nous nous reverrons lundi prochain au bureau et vous reprenez votre travail. De toute façon, c'était la moindre des choses »". (Tirée du récit « La perspective de la direction », p. 19).*

Il ne fait aucun doute que pour les dirigeants de C-Colombia l'essentiel n'était pas de promouvoir une réflexion sur les moyens et sur les politiques qui avaient humilié et fait honte à certains ouvriers, car s'ils avaient accompli ce geste, ils auraient été forcés de reconnaître que le conflit entre l'entreprise et le syndicat ne tenait pas seulement à des questions idéologiques, mais que c'était avant tout une affaire de gestion. Comment et suivant quel point de vue peut-on comprendre la cécité morale de ce type de dirigeants qui n'osent pas s'informer des événements passés ni n'entrevoient la possibilité de s'engager à l'avenir sur la voie du respect et de la bienveillance envers l'ensemble des travailleurs ?

L'analyse des différents procédés utilisés par l'entreprise C-Colombia pour parvenir à des départs volontaires met clairement en évidence que la direction était déterminée à se débarrasser de la partie la plus ancienne et âgée de son personnel. À cette fin, elle a pris des décisions nuisibles qui manifestent une méconnaissance de l'humanité du travailleur et qui témoignent d'une indifférence totale par rapport à une attitude éthique de l'entrepreneur, fondée sur des pratiques de gestion humaine.

#### 8.2.4 L'installation de la caméra de vidéo-surveillance

Il convient de rappeler que l'installation de la caméra de vidéo-surveillance dans le département de maintenance a été précédée par deux importants épisodes de contestation, menés par les dirigeants syndicaux : le combat livré pour que les listes des revendications

---

\* NDT : Un euro équivaut approximativement à 2900 pesos colombiens.

soient satisfaites (1990, 1994) et l'opposition inébranlable à la politique des départs volontaires (1999-2000). C'est pourquoi les responsables locaux de l'entreprise avaient les chefs syndicaux dans le collimateur.

Dès lors, il devient évident que la caméra de vidéo-surveillance a été installée pour obtenir des preuves visant à motiver la rupture du contrat de travail des syndicalistes qui contestaient les décisions de leurs responsables locaux, et qui étaient à la tête des processus de revendication des travailleurs. Il va de soi que quelques-uns des syndicalistes n'hésitaient pas à adopter au cours de leur journée de travail des attitudes qui défiaient l'autorité et le pouvoir de leurs responsables. Encore faut-il souligner que ces tensions dans les relations étaient une des conséquences produites par les actes d'humiliation et de stigmatisation qu'ils devaient subir pour avoir adhéré au syndicat :

*Quand j'allais à la cantine, les employés savaient qu'on faisait partie du syndicat, et on me servait peu. Ils faisaient ce qu'ils voulaient avec les gens. Toutes les personnes étaient comme ça, elles nous regardaient mal. Oui, je me fais comprendre ? Pour les fêtes de fin d'années, j'arrivais à table et je m'asseyais avec mon plateau... et les filles du laboratoire... Par exemple, une fois, une d'elles s'est levée alors que je m'étais à peine assis. Elle est partie comme si elle avait un ressort. « C'est qu'on nous a dit de ne pas nous mélanger avec vous ». C'est humiliant. C'est pour ça que je suis devenu ennemi de Claret Timo, de Matías Oliveros, d'Anastasia Robles, parce qu'ils ne peuvent pas dire ça. Ils ne peuvent pas stigmatiser les gens de cette manière juste dans le but d'obtenir ce qu'ils veulent.*

*Pendant les fêtes de fin d'années, on allait inviter les filles des bureaux et aucune ne dansait avec les gars du syndicat. Voilà, c'est des choses qui sont humiliantes, c'est-à-dire que vous, vous ne pouvez pas me stigmatiser, dire que je suis comme ça sans que je le sois. Moi, je suis père de famille, comme eux tous. Alors, comment c'est possible qu'il vienne me traiter comme ça ? C'était ça ma rage et c'était une rage importante, de la haine. Pour moi, c'étaient des ennemis car par exemple, Anastasia Robles n'en avait rien à faire de la santé des ouvriers. Elle mettait les personnes avec des problèmes au tunnel carpien sur les machines et elle leur disait que c'était des paresseux. Cette femme est venue dans l'entreprise pour ne rien faire, pour écrire à l'ordinateur pendant que les femmes posent des couvercles pendant 25, 28, 30 ans. Et,*

*pourquoi elle vient traiter les gens de cette manière ? (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 10).*

En outre, confrontés au reproche ne pas vaquer à leurs occupations, un des syndicalistes répondait que la nature de leurs postes de travail leur accordait une certaine autonomie (et cela d'autant plus que leurs dirigeants avaient décidé d'externaliser la maintenance préventive, de sorte qu'ils n'avaient plus qu'à s'occuper de la maintenance correctrice) et s'insurgeait contre les tentatives pour contrôler leur emploi du temps d'une façon qui dépassait les bornes du raisonnable :

*J'ai écrit des articles dans un petit journal parce qu'aller travailler est quelque chose de très différent à ce qu'on voit dans l'entreprise. Celle-ci est gérée comme une école pour enfants. Ils veulent nous gérer comme des enfants : « Non, vous ne pouvez pas vous laver les ongles ». Imaginez, comme c'est absurde ! Comment ça que je ne vais pas me laver les ongles ! Moi, je peux me laver les ongles où je veux. C'est qu'ils n'ont pas l'autorité. Ils m'achètent mon temps de travail mais ce n'est pas pour ça qu'ils peuvent me dire : « Vous ne pouvez pas vous nettoyer les oreilles ». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 11).*

*Je mettais les pieds sur la table parce que j'avais des problèmes aux chevilles. Regardez ! Le docteur m'avait dit : « Mettez les pieds en hauteur ». En plus, pour moi, mettre les pieds sur la table, ce n'est pas illégal non plus. Dès fois, moi ou certains de mes camarades, on se nettoyait les ongles, et quoi, c'est interdit ? Pourquoi est-ce que je devrais aller manger avec les ongles sales ? J'avais les ongles sales ! Ce n'est pas illégal. Je faisais des mots-croisés aussi dès fois parce qu'on m'obligeait à être assis là-bas. Mon devoir était de faire de la présence là-bas. Mon devoir ne me dit pas que je ne peux pas me nettoyer les ongles. Les gens exagèrent, ils croient qu'on est des robots. Je ne sais pas pourquoi en Colombie les gens pensent que le travail consiste à ce que je te dise : « Tu ne peux pas lire, faire des mots croisés... », si je ne suis pas occupé par le processus de production !*

*Une fois, j'étais en train de faire des mots croisés et ils m'ont appelé au bureau des ressources humaines. Avant d'aller me justifier, je suis allé parler avec l'avocat du syndicat et je lui ai demandé : « Est-ce que j'ai le droit de faire des mots-croisés quand je dois aller m'asseoir comme un idiot là-bas ? » Et j'ai compris plusieurs choses de ce qu'il m'a expliqué : d'abord, que je suis un opérateur que l'on paye pour travailler, pas pour altérer mes pensées ou ma manière d'être. Deuxièmement, avec le poste que j'avais dans l'entreprise, j'étais un travailleur en dis-po-ni-bi-li-té, c'est-à-dire que je devais être dis-po-ni-ble. On peut m'asseoir là-bas, mais on ne peut pas me dire que je ne peux pas faire des rayures, lire, écrire. Quand je suis allé*

*au bureau des ressources, je leur ai dit qu'ils ne m'avaient rien assigné, que pendant que je réparais quelque chose, évidemment je ne pouvais pas faire de mots-croisés. Si j'étais gardien je ne pourrais pas faire de mots-croisés. Lors de la réunion, je leur ai dit : « Allons au tribunal ». Et j'ai gagné plusieurs bataille, ça c'en est une. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 51).*

Signalons que le contexte dans lequel s'est déroulée l'installation de la caméra de vidéo-surveillance a été obscurci par les excuses et les contre-vérités des gestionnaires, qui ont dissimulé les véritables motifs de son installation. La direction des ressources humaines et la direction des opérations s'étaient mis d'accord pour procéder en secret à l'installation de la caméra<sup>168</sup>. Ultérieurement, l'un des dirigeants de l'entreprise avait soutenu qu'il s'agissait d'« un test effectué à titre expérimental » afin de traiter un problème survenu au département de maintenance. Mais les travailleurs savaient qu'un contrôle aussi virulent ne pouvait être justifié sous aucun prétexte. Voyons comment un des syndicalistes donne son avis au sujet de « l'installation de la caméra de vidéo-surveillance dans le département de maintenance » :

*Pour nous, l'installation de la caméra est le début d'une machination de l'entreprise pour en finir avec le département de maintenance. On a toujours été persécutés dans ce département parce que c'est là que se trouve la plupart des dirigeants syndicaux. Pour tout ce qu'on vient de raconter, ils nous avaient dans la ligne de mire. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 43).*

En effet, les dirigeants syndicaux avaient été concentrés dans le département de maintenance, à la suite d'une décision unilatérale des dirigeants de l'entreprise qui à cette époque s'occupaient de la maintenance générale de l'entreprise. Le responsable d'ingénierie et de maintenance, Thémistoclès Arroyave, et responsable des ressources humaines, Matias Oliveros, avaient décidé la mise en place d'une caméra de vidéo-surveillance de manière clandestine et sournoise, dans le but d'« exercer un contrôle sur leur personnel à charge » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 12). Matias Oliveros, le responsable des

---

<sup>168</sup> Voir le récit « La perspective de la direction »

ressources humaines, présente ainsi son analyse personnelle de la situation :

*On a donné certaines instructions pour l'installation secrète d'une caméra pour filmer ce qui se passe dans le département de maintenance. Dans l'entreprise, le directeur a donné ces instructions sans passer par la direction générale. C'est-à-dire que ce sont des instructions de la direction des ressources humaines et de la direction des opérations. D'une certaine façon, la décision a été concertée. On a dit : « Il faut installer la caméra dans le département de maintenance, il faut le faire. » Moi, comme responsable des ressources humaines, je devais assumer ; je me suis dit : « Si cette décision a été prise, eh bien, mon gars, tu seras bien obligé de la mettre à exécution ». On a simplement installé cette caméra et j'ai dû mettre la décision en pratique. (Tiré du récit « Perspective de la direction », p. 12).*

Le personnel de gestion reconnaît de lui-même que l'installation de la caméra de vidéo-surveillance visait à « établir leur théorie selon laquelle les dirigeants syndicaux en poste au département de maintenance, au lieu de travailler, passaient leur temps à jouer aux échecs et à se marrer » (Tiré du récit « Perspective de la direction », p. 10)

Les travailleurs ont découvert par accident la présence de la caméra installée sur leur lieu de travail. « Nous nous sommes aperçus qu'il y avait une caméra grâce à un agent d'entretien qui était parvenu à entrevoir quelque chose d'étrange au coin supérieur du bureau ». Il nous a prévenus : « Regardez là-bas vers ce coin, est-ce que vous voyez ce carton peint en noir ? Hé bien, à mon avis, il y a là une caméra de vidéo-surveillance. Ils sont en train de nous filmer, les gars. C'est un affront à notre dignité et à notre droit à l'intimité » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 43) .Le syndicat savait que « la caméra avait été placée en face du bureau uniquement pour rechercher des preuves permettant de motiver un licenciement. De plus, ils voulaient aussi savoir qui était celui qui dessinait les caricatures figurant dans notre bulletin, dont le nom était *Le Pittoresque (El pinturesco)* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 45).

Les travailleurs continuaient à sentir qu'ils étaient humiliés et maltraités par les dirigeants de l'entreprise. C'est pourquoi ils ont interprété l'installation de la caméra comme l'expression d'un « plan irréversible » qui « cherchait à trouver un moyen de nous virer », ce qui les effrayait et les préoccupait.

*« La caméra nous préoccupait parce que si quelqu'un s'était un peu assoupi pour se reposer, il pouvait le convoquer au bureau des ressources humaines pour qu'il s'explique ». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 49).*

*« Eux, ils voulaient démontrer que pendant le service de nuit, on dormait et qu'on ne faisait rien. Le travail de nuit est très dur. Par exemple, moi, une fois, j'ai failli me briser la nuque parce que ma tête est partie en arrière. Je n'avais quasiment pas dormi, parce que très souvent on arrive et on n'est pas habitué à dormir la journée ou on ne nous laisse pas dormir. De jour, c'est très difficile de dormir, on arrive bien fatigué et on sait qu'on ne pourra pas dormir et on commence à lutter contre le sommeil dans l'entreprise. Il y a un moment où on croit qu'on est à la maison mais ce n'est pas vrai, le corps essaie de nous tromper pour qu'on dorme. Toutes ces choses sont psychologiques, c'est très compliqué. Alors ma tête est partie en arrière et je suis sorti avec des douleurs (ma tête est partie comme ça... et j'ai eu une douleur impressionnante à la nuque). Il y en avait d'autres qui dormaient et qui pouvaient, moi non, j'avais la tête qui tombait. En fait, c'est que... ce que je veux te dire c'est que c'est très difficile, ils le savent eux. Ceux qui s'assoupièrent le plus dans le département de maintenance étaient ceux qui n'étaient pas avec nous. Nous, on faisait plus attention à nous. Parmi eux, il y avait Heberto Sandoval, il dormait toute la journée. Il disait que c'était parce qu'il prenait des médicaments, mais lui, il était complètement du côté du patronat, c'est pour ça qu'il ne lui arrivait rien. Mais nous, comme on était du syndicat, alors ils cherchaient à... » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 50).*

La possibilité de voir mettre un terme à leur contrat de travail à cause de ce genre de ruse, a conduit les dirigeants syndicaux à déposer une plainte auprès du responsable en chef et à demander des explications au sujet d'un manquement aussi évident à l'éthique propre aux actions du personnel de gestion. Ils ont alors décidé de rédiger une lettre de protestation et de procéder à un rassemblement devant les portes de la société. Pendant cette journée, ils ont

empêché les voitures d'entrer et de sortir. « *Pour cette action, nous avons réussi à faire venir de la C.U.T<sup>169</sup> tout un comité de solidarité, de même que quelques-uns des membres du bureau pour les droits de l'homme de la C.U.T* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 44).. Se sentant bafoués, les syndicalistes sont amenés à réagir défensivement<sup>170</sup> et énergiquement. Cependant, leurs protestations ne feront que renforcer leur image de travailleurs « peu commodes » et dangereux pour ceux qui voulaient assurer leur maintien dans l'entreprise.

La réaction du syndicat a forcé le responsable en chef à prendre une mesure qui, de son point de vue, préservait la bonne réputation de la société. C'est ainsi qu'il a décidé de remercier le responsable des ressources humaines de service. Ce choix a favorisé le syndicat, comme l'a souligné un des membres de la direction :

*« Le fait que l'installation de la caméra n'ait pas été autorisée par la direction générale a été capitalisé par le syndicat. Ils ont parlé avec le PDG Pedro Mayor et il a été obligé d'admettre : « Cette action n'est pas correcte, elle n'est pas cohérente avec le comportement d'un cadre de la corporation et de la firme ». Et ils ont décidé de virer Matías Oliveros de l'entreprise. Autrement dit, Matias a donné le bâton pour se faire battre parce qu'il n'a pas agi conformément à la politique de son directeur général : dans sa hâte de démontrer ses hypothèses en relation avec le comportement « nuisible » du syndicat, il a pris la décision tout seul et il est mort seul, parce qu'on l'a accompagné jusqu'au trou mais on ne se s'est pas enterré avec lui ». (tirée du récit « La perspective de la direction p.14).*

Cependant, il s'avère que la résiliation du contrat de travail de Matias Oliveros a découlé, d'après son propre témoignage, d'un arrangement financier qu'il avait proposé à l'entreprise, quand il a senti qu'il était tenu pour seul responsable de l'installation de la caméra de vidéo-surveillance. À cela s'ajoutait le fait qu'il n'y avait pas d'alchimie entre le responsable en

---

<sup>169</sup> Ce sont les initiales du syndicat qui s'appelle en toutes lettres Centrale Unitaire des Travailleurs.

<sup>170</sup> Dejours soutient que « comme toutes les stratégies de défense, elles obscurcissent la possibilité de penser ce qui, dans la difficulté de leur travail, ressortit à l'organisation du travail et à la gestion », Conjurer la violence, Payot, 2007, p. 43.



chef et lui. Il a donc demandé au directeur des ressources humaines de parler avec le responsable en chef pour parvenir à arrangement monétaire. Oliveros note que :

*« Dans la foulée, il s'est produit une situation dans laquelle on m'a laissé seul. On a pris une décision en groupe mais ils l'ont tout simplement orientée comme si c'était moi qui l'avais prise tout seul. Je crois que cela a été une décision qui en fin de compte est apparue comme si c'était moi le responsable syndicalisé » (tirée du récit « La perspective de la direction. p. 15).*

*« L'entreprise aurait dû discuter à ce sujet avec le directeur des opérations. C'est très facile de dire au responsable des ressources humaines : « Bon, je veux que vous licenciez ces types, je ne peux plus les voir ! » A ce moment-là, il aurait été possible que le responsable des ressources humaines lui explique qu'il existe des difficultés légales pour licencier le personnel syndicalisé » (tirée du récit « La perspective de la direction. p. 16).*

Au niveau du personnel de gestion, le départ du responsable des ressources humaines signalait que le pouvoir était en capacité de contrer les décisions adoptées par la direction. C'est pourquoi les dirigeants syndicaux sont à plus forte raison représentés comme un facteur d'instabilité et d'embarras qu'il fallait éliminer.

L'événement exposé met évidence la froideur et les manquements à l'éthique du personnel de gestion de C-Colombia à l'heure de traiter des problèmes qu'il était techniquement et humainement possible de résoudre autrement. C'est ce que soutient le propre Matias Oliveros :

*« En gros, je crois que le problème de l'installation, c'est que l'on n'en pas parlé. Mais en plus de ça, il y avait des problèmes de fond : d'abord, si le type de maintenance voit que ses gars ne travaillent pas, que l'un reste assis, que l'autre fait une activité différente, qu'ils bavardent, alors plutôt que d'établir ce type de contrôle il faut plutôt se demander ce qu'il fait lui, comme responsable de maintenance pour leur donner des fonctions définies. Un mécanicien du département de maintenance peut dire : « Si je suis assis, c'est que je n'ai rien à faire parce que les machines fonctionnent bien ...alors laissez-moi, si je m'assieds, ce n'est parce que je n'ai rien à faire, mais simplement parce que j'ai tout laissé en état de marche. » Mais le responsable d'ingénierie doit aussi diriger ses employés, s'il a des problèmes avec les travailleurs du département de maintenance, sa gestion du personnel est un échec complet. Là, on aurait dû prendre la décision. En plus, il aurait peut-être fallu discuter davantage du problème avec la*

*direction des ressources humaines pour creuser le sujet. Parce que c'est là où il aurait fallu se demander : « Bon, quels mécanismes va-t-il mettre en place pour contrôler ses travailleurs ? C'est lui qui doit assumer cette responsabilité ». Et s'il répond à cette question : « Je n'en sais rien », alors c'est le responsable des ressources humaines qui aurait dû intervenir et parler avec lui. Troisièmement, la décision aurait dû être connue de tous. L'entreprise est libre de prendre les décisions et mettre en place les contrôles qu'elle veut mais elle doit le faire de façon ouverte et dire : « Nous allons installer des caméras pour surveiller tous les processus problématiques ». Et en avant ! » (Tirée du récit « La perspective de la direction. p. 17).*

Les choix de gestion, tels que l'installation de la caméra de vidéo-surveillance au département de maintenance, méconnaissent l'humanité des travailleurs, traités à la façon de simples moyens pour assurer la productivité de l'entreprise. Ces choix obéissent à une logique gestionnaire perversie qui repose exclusivement sur le calcul des résultats. Les travailleurs gênants sont traqués par une partie du personnel de gestion à l'aide de subterfuges et stratégies qui sont le produit d'une rationalité purement instrumentale.

Pour altérer radicalement les conditions des travailleurs, on a décidé de restructurer l'organisation fonctionnelle du département de maintenance. Il convient notamment de souligner la suppression de postes de travail (mécaniciens, fraiseurs, tourneurs) et la vente résiduelle des équipements et outils qui avaient cessé d'être nécessaires, tout simplement parce que le personnel de gestion avait décidé d'interrompre certaines des activités qui étaient accomplies au département de maintenance. Des tâches telles que l'entretien des chaudières, des compresseurs d'air, des pièces automatiques sur les tours ou sur les fraiseuses ; telles que l'installation des moteurs électriques, l'entretien de l'isolement thermique, des soudures électriques, etc. ; toutes ces tâches ont été confiées à des sociétés spécialisées. Ce démantèlement graduel peut être considéré suivant l'approche critique qu'emploie Dejours (2007) dans l'analyse de certaines restructurations qui mettent à mal les références communes, les comportements et les attitudes des travailleurs œuvrant au sein de secteurs très

fonctionnels d'une entreprise. Dans notre cas d'étude, la restructuration cherchait à faire chuter les travailleurs « gênants » du point de vue de leurs responsables, à savoir les dirigeants syndicaux. Ce dessein s'est aussitôt traduit par leur mise à l'écart des activités habituelles et par une réduction de leur niveau d'occupation, de manière à pouvoir établir des preuves pour les accuser, en fin de compte, de « ne rien faire » ou de « perdre du temps », comme c'est arrivé aux travailleurs du département de maintenance. La perversité du personnel de gestion se manifeste dès lors que ce dernier délaisse irrévocablement les présupposés éthiques et techniques qu'il ne doit pas perdre de vue s'il espère réaliser les objectifs définis sans pour autant porter atteinte à la dignité des travailleurs. Bien évidemment, une entreprise basée sur la quête de la productivité à tout prix, ignore les conséquences psychologiques provoquées par les moyens violents et cruels qui sont déployés pour obtenir les résultats d'exploitation attendus. En outre, l'incident raconté montre comment les dirigeants, quand ils voient que leur pouvoir réel se trouve menacé, arrivent alors à la conclusion qu'il est fondamental de durcir leurs attaques contre les gêneurs, en éliminant le syndicat ou, tout au moins, en provoquant des renvois en masse qui pousseraient les travailleurs épargnés à obéir aux ordres sans se poser des questions.

Un autre événement qui a rendu le syndicat encore plus gênant du point de vue des gestionnaires de C-Colombia, a été « la grève » qui a été menée par le syndicat pour protester contre le retard dans le règlement du salaire. D'après les témoignages des propres syndicalistes, cette action n'a pas été le résultat d'un plan prémédité, ce qui n'a pas empêché le personnel de gestion d'être très contrarié par cet incident. Voyons en détail ce qui est arrivé, suivant les déclarations d'un des représentants du syndicat :

*« Après l'incident de l'installation de la caméra, on a fait une grève qui n'était pas préméditée, mais elle s'est faite parce qu'ils n'avaient pas payé à temps. Certains syndicalistes ont avancé l'idée de faire la grève dans l'usine [...] Quand ils payaient individuellement, l'entreprise nous*

*payait tous les vendredis (jamais un jour avant). Une fois que le paiement était effectué sur compte bancaire, il continuait à nous payer les vendredis. On allait au distributeur à trois heures de l'après-midi et on trouvait notre virement. Ensuite, la situation s'est améliorée pour nous parce qu'ils ont commencé à nous payer le jeudi. Un jour, le paiement ne s'est pas fait un jeudi mais un vendredi à quatre heures trente. Et bien, nous avons fait une réclamation à la dame qui s'en occupait et elle a dit : « Non, on vous paye quand on peut, mais le vendredi c'est la date limite ». On lui a dit : « Non, c'est que les gens qui terminent leur service et s'en vont sans argent, alors l'idée c'est que vous payiez le vendredi à trois heures de l'après-midi ». A partir de là, les problèmes ont commencé parce qu'ils payaient en retard, par exemple, à quatre ou cinq heures de l'après-midi. Dès fois, on partait à cinq ou six heures sans être payé. Les gens partaient désespérées parce qu'ils n'avaient pas été payées et, trouver un distributeur près de la maison était très difficile. Ce dysfonctionnement a continué malgré nos plaintes récurrentes » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 54).*

Pour les syndicalistes, la goutte d'eau qui a fait déborder le vase, c'était de savoir que le samedi personne n'allait pouvoir toucher sa paye au distributeur automatique, vu que les virements bancaires ne se font pas les week-ends. Personne ne voulait quitter l'entreprise, car s'ils s'en allaient, le plus probable était qu'ils ne toucheraient leur salaire que lundi. C'était du moins ce que la majorité des travailleurs croyait. Si ces derniers réclamaient de percevoir leur paye en temps et en heure, c'était pour pouvoir subvenir à leurs besoins les plus fondamentaux, notamment pour pouvoir se procurer de la nourriture. En effet, beaucoup d'entre eux avaient déjà épuisé leurs courses, et habitaient, du surcroît, dans des secteurs où il n'était pas aisé de trouver des distributeurs automatiques où retirer leur argent. C'est pourquoi il fallait qu'ils touchent leur paye avant de rentrer chez eux. L'idée de faire « grève » a surgi de façon spontanée :

*« ils sont allés plusieurs fois au distributeur et ils n'avaient toujours pas été payés. Alors, l'idée est venue (il semblerait d'un camarade syndiqué) de stopper l'entreprise, pour exiger le paiement du salaire. Au début, ils ont parlé avec la superviseure, qui à cette époque était Eleodora Montes et elle leur dit qu'elle allait solutionner le problème mais elle n'a rien résolu. Alors, les camarades ont décidé de se mettre grève [...] Seuls les travailleurs syndiqués y étaient, les travailleurs temporaires et les non-syndiqués n'y ont pas participé. [...] On a*

*commencé à prévenir Eleodora pour qu'elle essaie de trouver une solution. Désespérée, elle est allée chercher le responsable des ressources humaines Juan de Dios Alzate, pour lui commenter la situation et essayer de faciliter le paiement. En théorie, ils avaient déjà fait leur virement à la banque, mais c'est la banque qui n'a pas rendu la transaction effective. Alors, on a continué avec la thématique de la grève. [...] Les collègues ont commencé à travailler et nous, on était là-bas et on tournait en rond tout le temps. Eleodora nous appelait toutes les demi-heures : « Ecoute, je viens de parler avec Juan de Dios, j'ai parlé avec Anastasia et ils m'ont dit qu'ils s'étaient communiqués avec la banque... et qu'ils allaient bientôt solutionner le problème ». Alors, je lui ai dit : « Bon, faisons quelque chose : parlons avec Juan de Dios et s'ils nous payent, alors on retourne travailler ». Qu'est-ce que l'entreprise a fait ? L'entreprise a pris les travailleurs temporaires et les a mis à travailler sur les lignes de productions. En fait, ils ont remplacé les gens qui faisaient la grève et ils ont continué à travailler [...] En fait, on ne travaillait pas, on attendait simplement que la situation se règle. [...] Vers sept heures du soir, Eleodora m'a appelé et m'a dit : « Le problème est enfin résolu ». Quand Eleodora nous a dit que le problème était résolu, j'ai dit à quelques collègues : « Bon les collègues, on va voir si le virement a été fait ». Alors, on est montés et effectivement on a pu faire la transaction, de l'argent est sorti. Il y avait enfin des sous sur le compte. Une fois payé, on est retourné au travail et on s'y est remis tranquillement. Apparemment, ce n'était pas très grave » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 55).*

L'action de dirigeants syndicaux a comporté des répercussions inattendues, étant donné que vingt-trois travailleurs ont été convoqués par leurs responsables pour s'expliquer. Les salariés ont répondu qu'ils n'avaient pas fait grève, strictement parlant, mais qu'ils s'étaient rassemblés pour une assemblée générale extraordinaire et que si le rythme de la chaîne de production avait été ralenti, c'était parce que toutes les demi-heures ils allaient prendre des nouvelles auprès d'Eleodora Montes, la responsable du service, qui les tenait au courant de l'avancement des démarches du côté de la banque. Lors de leur rencontre avec le responsable en chef, les syndicalistes lui ont demandé, en reprenant leurs propres termes : « *Mais, enfin, alors, comment est-ce qu'on va procéder ? Vous avez l'intention de convoquer tout le monde ? Et où est-ce que tout cela va nous mener ? Vous allez nous suspendre tous ou quoi ?* ». « *Non, mais c'est que, nous a répondu le responsable en chef, pourquoi ne voulez-vous pas*

*reconnaître que vous avez fait grève ? ” Nous lui avons rétorqué : “Non, nous n’allons pas dire ça... voulez nous faire dire qu’avons fait grève, alors que nous n’en avons pas fait” ».* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 45).

Les syndicalistes sont parvenus à un accord avec le responsable en chef. Ils établiraient un document dans lequel ils s’engageaient à ne plus déclencher à nouveau des actions contraires aux normes en vigueur. En échange, les syndicalistes ont demandé l’annulation et la suppression des informations à charge à l’encontre des travailleurs convoqués. Les travailleurs jugeaient que cet incident avait été très douloureux pour l’entreprise : *« ils étaient troublés, parce que le syndicat avait eu un pouvoir de décision capable de déstabiliser la production ainsi que leur pouvoir de commandement. Outre cela, ils ont remarqué qu’au département de maintenance, nous étions... cinq dirigeants... C’est pour cela qu’après cet incident a eu lieu le procès... »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 45).

### 8.2.5 Arrangements financiers et application de l’article 140 du Code du travail

Les arrangements financiers et l’application<sup>171</sup> de l’article 140 du Code du travail, en mars 2004, constituent des pratiques de gestion inhumaines, issues d’une décision concertée entre les dirigeants locaux chargés des opérations et des ressources humaines. Le responsable Ingénierie et Maintenance, Gaston Balcazar a conçu un plan en plusieurs étapes pour « remettre en marche le département de maintenance ». La première phase consistait à confier la maintenance à des sociétés tierces. Le dessein de la phase suivante

---

<sup>171</sup> SALAIRE SANS PRESTATION DU SERVICE. Durant la durée du contrat, le salarié a le droit de percevoir son salaire même quand il n’y a pas de prestation de service par ordre ou par faute de l’employeur. Dans cet article, la loi consacre le droit du travailleur à toucher sa paye même s’il n’a pas assuré les activités liées à ses fonctions, lorsque son employeur a été à l’origine de cette situation. Pourtant, comme l’a souligné un avocat en droit du travail consulté dans le cadre de cette recherche, les employeurs ont “tordu le cou” à l’article 140 du Code du travail. Cet article ne consacre aucunement le droit qu’auraient les patrons à dispenser un salarié d’exécuter sa prestation de travail, mais le droit du salarié à ne pas perdre son salaire quand il n’y a pas de prestation de service par le fait ou par la faute de l’employeur. Autrement dit, les employeurs ont inversé la relation de causalité exprimée dans le texte : il est plus question de percevoir un salaire parce qu’on a été dispensé de prestation de travail, mais d’être dispensé de prestation de travail, et par suite retiré de son poste, parce qu’on a perçu un salaire. La protection du salaire, qui était le but visé par l’esprit de la loi, s’est muée en un moyen pour l’accomplissement d’une nouvelle visée : rompre le contrat de travail du salarié.

était d'invoquer la fermeture artificielle du département de maintenant pour pousser les dirigeants syndicaux à  *négocier leur départ de l'entreprise. Balcazar expose son plan dans ces termes :*

*« J'ai alors proposé au directeur des opérations, Dionisio Santaclara, l'idée d'externaliser le département de maintenance. Il m'a dit : « Comment ça, donner le département de maintenance à des agents externes ? ». Je lui ai répondu : « Virons ces gens du département de maintenance et nous le faisons administrer par des agents externes ».*

*J'ai pensé à ce plan parce que j'étais le responsable du département de maintenance et je devais tout simplement le faire fonctionner » (Tirée du récit « La perspective de la direction », p. 29).*

*« mon chef, à ce moment-là, la chose lui a paru intéressante, mais il a seulement approuvé une partie du plan et il m'a dit : « D'accord Gastón, alors nous devons préparer un plan pour licencier les gens du département de maintenance, il faut que nous puissions les licencier aujourd'hui. Simplement, nous commencerons à les remplacer par des travailleurs temporaires, ceux que tu sélectionneras mais tu ne peux pas virer ceux qui ont une protection contre le licenciement ». Le type n'a pas voulu assumer le plan dans sa totalité, alors on l'a appliqué par étape. » (Tirée du récit « La perspective de la direction », p.30).*

Cette stratégie d'arrangements financiers ciblait tous les travailleurs du département de maintenance, et tout particulièrement, les dirigeants syndicaux à qui on proposait des montants susceptibles de les pousser à négocier tout en leur causant, d'après les propos d'un des responsables locaux, *« le moindre impact psychologique ou psychique »*<sup>172</sup>. Mais s'ils refusaient, on leur appliquerait l'article 140 du Code de travail.

Les dirigeants locaux notent que la décision de fermer le département de maintenance cherchait à améliorer les indices statistiques de l'usine. L'un d'entre eux a mentionné, lors d'un entretien, d'autres objectifs à plus long terme : la stratégie combinant le recours à des arrangements financiers et l'application de l'article 140 a été décidé à la lumière de considérations pécuniaires, *« pas tellement à cause des économies qu'on allait faire, mais parce qu'une fois que ces personnes seraient parties, tout processus de restructuration*

---

<sup>172</sup> Voir le récit « La perspective des dirigeants »

*ultérieur serait plus facile à mener ; autrement dit, la décision retenue possédait un versant économique et un versant politique. [...] “Nous allons leur proposer la possibilité d’un départ volontaire, leur proposer de l’argent [...]. Il faut se débarrasser du département de maintenance, il faut le supprimer, il le faut.” »*

Quand on considère le contexte où elles ont émergé, ainsi que la manière dont elles ont été conçues et mises en œuvre, alors il apparaît que ces pratiques de gestion inhumaines (les arrangements financiers et l’application de l’article 140) avaient l’intention de nuire à tous les membres du département de maintenance<sup>173</sup>, où avaient été regroupés les dirigeants syndicaux. Ce n’était pas une coïncidence, s’ils étaient tous concentrés à l’intérieur d’un même secteur de l’usine. Au contraire, cela a été décidé par leurs responsables qui ont éliminé au fur et à mesure les fonctions et les postes qu’occupaient les leaders du syndicat. C’est ainsi qu’est arrivé au département de maintenance Climaco, électricien, à qui on avait retiré la charge d’entretenir les équipements périphériques. Et c’en a été de même pour Felipe Arellano, menuisier, et pour Rudesindo Arteaga, garagiste. Après environ dix années de service en tant que mécanicien automobile, on a obligé Rudesindo à quitter son poste et à endosser l’habit de mécanicien industriel. Cela a été fait, comme l’observe l’intéressé, pour lui « flanquer une correction »<sup>174</sup>.

Comme on l’a déjà souligné, l’idée de mettre un terme au contrat de travail des membres du département de maintenance a été soumise par celui qui venait d’être nommé responsable d’ingénierie et de maintenance, Gaston Balcazar, qui avait remplacé Pompilio Cuervo. À ses yeux, ni la syndicalisation ni les croyances religieuses du personnel ne posaient problème tant

---

<sup>173</sup> Il convient de rappeler que la violence, telle que la comprend José Sanmartín, désigne « toute action (ou inaction) consciente qui provoque un dommage psychologique, économique à celui qui en la cible » (2013, p. 12).

<sup>174</sup> Voir le récit « La perspective ouvrière »



que le travail était bien fait<sup>175</sup>. Peu de temps après avoir été nommé, Balcazar a jugé que le département de maintenance ne fonctionnait pas. Voici les termes de son récit : « Je suis désolé, mais il faut que les machines fonctionnent, on nous paie pour que la chaîne de production marche. Un travailleur peut bien me dire : “mais je suis en train de me crever à la tâche” ; “écoutez, monsieur l’ingénieur, ça fait x temps que les machines sont démontées”. Mais je leur balance : “Non, mon pote, on nous paie pour que cette chaîne de production marche. On paie le département de maintenance non pour que les chaînes soient à l’arrêt, mais pour qu’elles fonctionnent. Je suis désolé, mon gars” » (Tirée du récit « La perspective de la direction », p. 23). On voit que le tempérament hautain, le caractère froid et l’indifférence éthique qui ont amené ce responsable à concevoir la stratégie de confier graduellement les tâches de maintenance à des tiers afin d’augmenter la productivité. Il a peu à peu dépossédé le personnel de maintenance de l’usine de leurs fonctions, sous prétexte qu’il fallait éviter qu’ils trouvent des « excuses » pour justifier leur niveau d’activité.

*“Étant donnée la situation que j’ai trouvée dans notre département, j’ai décidé de me concentrer sur la partie essentielle de notre entreprise (les systèmes de remplissage, bouchage, emballage). J’ai décidé que le département de maintenance se concentrerait sur ce qui constitue l’essence de l’entreprise, et pour les autres systèmes périphériques je les ai externalisés (j’ai eu recours à des prestataires externes pour la maintenance de la chaudière, des compresseurs d’air, etc.). J’ai pris cette décision pour apporter une solution à l’excuse « nous étions occupés » et pour améliorer le rendement. Ils sont restés responsables de 40% de ce qu’ils faisaient auparavant.*

*Avec l’externalisation (outsourcing), je savais que j’étais en train d’augmenter les coûts parce que je n’avais licencié absolument personne jusqu’à ce moment-là, mais mon engagement avec l’entreprise a été : « Messieurs, je fais des contrats externes et j’améliore la situation, les coûts*

---

<sup>175</sup> Balcazar citait l’exemple du président du syndicat de l’entreprise où il avait travaillé auparavant : « il était payé même s’il n’exécutait pas sa prestation de service, mais qu’il allait travailler ou que j’avais besoin de lui pour une tâche, il me disait “Monsieur l’ingénieur, je commence à sept du matin et je ne repartirai que j’aurai fini.” C’était le meilleur travailleur et le meilleur soudeur que j’ai connu dans toute ma carrière. Je n’avais aucun souci avec lui. J’ai vu de mes propres yeux Raoul assurer volontairement vingt-quatre heures de service. Il était un modèle de bonnes manières, quelqu’un qui faisait bien son boulot. Je n’ai jamais eu à me plaindre de son travail ». (« La perspective des dirigeants », p. 23)

*supplémentaires vont être payés avec la productivité ». Et l'entreprise a accepté l'idée. Et cela aurait été une excellente bouée de sauvetage pour tous les membres du syndicat, pour tous” (Tirée du récit « La perspective de la direction », p.27).*

Gaston Balcazar a compté avec le soutien d'Aureliano Romero, le nouveau directeur des opérations, qui a autorisé que l'externalisation de toutes les activités assurées par le département de maintenance. La façon retenue pour se débarrasser du département de maintenance comporte une part de perversité. Les premiers à être licenciés ont été les salariés en CDD et les travailleurs sans immunité syndicale. L'argument avancé a été le suivant :

*“C'est une application simple : si l'écran de votre poste de télévision est abîmé, il ne marche pas, que faites-vous ? Vous en achetez un autre. Bon d'accord, mais le reste des circuits et toutes les autres parties sont en bon état... mais malheureusement, comme on travaille avec des gens, on ne peut pas travailler les choses dans le court délai, il faut toujours les prévoir à long terme. Je sais que l'analogie n'est pas correcte parce que tu vas me dire : « Mais, mon vieux, tu es tellement inhumain que maintenant tu compares les gens à des postes de télévision ». Non, cette analogie est seulement pour que nous puissions un peu nous comprendre dans le sens où tu ne peux pas dire : « Alors, je vais être sélectif, je vais garder ces gens-là et licencier tel ou tel... » ; parce qu'alors le syndicat va dire : « Ce fils à putain, il veut notre peau ».” (Tirée du récit « La perspective de la direction », p.29).*

*Malheureusement, il a fallu commencer par se passer des bons travailleurs qui étaient pour la plupart ceux qui n'avaient pas de protection. C'est très curieux que ceux qui bénéficiaient de la protection aient été les mauvais travailleurs. Alors, j'ai commencé à mettre dehors les gens du département de maintenance qui n'étaient pas protégés par le syndicat et heureusement j'en ai engagé d'autres qui étaient bien et qui n'avaient aucun lien avec le syndicat, et auxquels le syndicat ne pourrait pas dire : « Je vais vous affilier », ni rien. Alors j'ai licencié Mauricio, Ronaldo ... et puis d'autres gens du département de maintenance sont sortis dans le tas. C'étaient de bons travailleurs mais au bout du compte, lorsque tu changes ton poste de télévision, ce n'est pas parce que toutes les pièces sont abîmées, il y en a d'abîmées et il faut tout changer. ” (Tirée du récit « La perspective de la direction », p.30).*

On peut noter que les responsables locaux agissent de manière non fraternelle et n'éprouvent pas le moindre soupçon de culpabilité après avoir licencié, pour reprendre leurs propos, des « bons travailleurs ». Ils comprennent leur fonction en se focalisant sur la fin à

atteindre et nullement sur les moyens à employer. Mettre un terme au contrat des bons salariés sous prétexte qu'il s'agit d'un sacrifice nécessaire, voilà qui constitue une transgression aux engagements d'une éthique animée par le projet d'affirmer l'humanité de tous les êtres humains (Voir chapitre Pratiques inhumaines de gestion, p. 227). Il faut admettre que lorsque l'on se fixe un objectif en dehors de toute considération humaine, par exemple, dans notre cas, l'éviction coûte que coûte du personnel chargé du département de maintenance, alors on ouvre la porte à une violence instrumentale ou communicationnelle, ce qui ne peut qu'entraîner une dénaturation et un pervertissement de la dignité des moyens mobilisés. Comme le signale Cruz (2013) :

grâce à Albert Camus, nous avons appris que, contrairement à ce que donne à croire la logique politique, ce sont les moyens qui magnifient la fin, qui sont responsables du mérite de l'humanité et qui nous épargnent la honte attachée à presque tous les triomphes et à tous les succès (p. 67).

Pendant le processus d'externalisation, le syndicat a formulé des critiques de poids auprès des instances légales, mais aussi des responsables locaux. Par exemple, ils ont dénoncé le fait de faire venir des électriciens de Manizales, une ville située à environ 250 kms de Cali, c'est-à-dire à peu près 5h de route de l'usine. Climaco Bolaños, dirigeant syndical, se souvient de l'avis qu'il avait donné à ce sujet : *« je suis étonné que fassiez intervenir des sociétés de montage d'une autre région, alors qu'il y a en plein qui sont bien à Cali »* (« La perspective ouvrière, p. 53). Cette critique était motivée parce que le personnel sous-traité devait être pris en charge (au niveau du déplacement, des repas et de l'hébergement) et parce que, de surcroît, la qualité des prestations n'était pas la meilleure.

Dans ce contexte, les responsables locaux décident de passer à la seconde phase de leur plan. Ils ont donc établi un barème d'indemnisation qu'ils ont appliqué aux travailleurs du

département de maintenance afin de leur proposer un arrangement financier animé par la devise “ils peuvent partir, mais ils ne reviendront plus”. Juan Dios Alzate, qui venait à peine d’être nommé au poste de responsable des ressources humaines, a expliqué comment ce projet avait été conçu :

*“Disons que le grand objectif d’Aureliano était de sauver la production. Quand on veut sauver la production, tout est valable ; nous devons tout faire pour pouvoir sauver l’usine. Quand je dis ça, je ne veux pas dire que nous avons un objectif altruiste de conserver l’emploi, mais d’une façon ou d’une autre, oui, c’est-à-dire que nous devons rendre l’usine plus efficiente pour pouvoir continuer à créer des emplois, et, si nous le considérons d’une façon plus égoïste, pour justifier l’existence du poste de directeur des opérations et de tout le groupe de personnes qui travaillaient là. Oui, il a eu une menace très forte de fermeture mais une partie des variables dont on a tenu compte pour ne pas fermer l’usine, a été la problématique avec le syndicat, ce n’était pas si facile de fermer l’usine avec l’existence du syndicat”. (Tirée du récit « La perspective de la direction », p.42).*

*“Nous avons établi la stratégie entre Sixto Rosas, Aureliano Romero, Gastón Bakcázar et moi – Nous allons leur proposer un plan de départ volontaire, leur offrir une indemnité et ceux qui n’accepteront pas, nous leur appliquerons l’article 140 du Code du travail”. (Tirée du récit « La perspective de la direction », p.43).*

Juan de Dios Alzate considérait que la gestion des ressources humaines au sein d’une entreprise nécessitait l’adoption d’une vision très stratégique afin d’équilibrer les tensions. Dans cette perspective, *« traiter bien les personnes, leur faire sentir qu’elles font partie d’un dessein plus vaste, célébrer leurs contributions individuelles permet d’accroître la productivité »* (« La perspective des dirigeants », p. 19). Pourtant, Juan de Dios Alzate a fini par soutenir le plan élaboré ainsi que la procédure visant à appliquer aux salariés l’article 140 du Code du travail<sup>176</sup>. Le plan a été exécuté dans un lieu et suivant une démarche que le responsable des ressources humaines a décrits en détail :

---

<sup>176</sup> Juan de Dios Alzate affirme que peu de temps après son arrivée à C-Colombia il a compris que dans cette entreprise « la performance [était] la base qui assur[ait] la permanence des employés. La société joue cartes sur table et la performance est un facteur absolument capital à tous égards » (Caractérisation C-Colombia)

*“C’est un processus que nous avons réalisé dans l’hôtel El Recuerdo, où nous les avons emmenés.” (tirée du récit « La perspective de la direction». p.45).*

*“Quand les travailleurs du département de maintenance sont arrivés dans l’entreprise à sept heures du matin, ils sont montés dans un bus et nous sommes tous partis pour l’hôtel. On avait donné l’ordre que personne n’entre dans l’hôtel et que le service de sécurité soit renforcé dans le cas où Hipólito González arriverait à la tête de la base syndicale. Nous nous sommes préparés dans un hôtel qui était un bunker” (tirée du récit « La perspective de la direction». p.47).*

*“A dire vrai, le processus les a pris de court et ça les a beaucoup, beaucoup affectés. Et ça, nous le comprenons tout à fait, mais nous n’aurions pas pu faire autrement, on n’aurait pas pu le faire parce qu’en essayant de les aborder individuellement et en leur disant : « C’est que nous voulons fermer le département de maintenance », cela n’aurait pas marché à cause de tout le poids historique que...*

*Nous avons emporté les chèques et le directeur financier est venu pour les signer, puis nous avons fait la présentation. La vérité c’est qu’on les a trompés, nous leur avons dit : « Nous allons aller à une petite réunion, c’est tout ». C’est-à-dire que ce n’est pas que leur ayons menti mais on leur a raconté les choses à moitié : « Nous allons aller à une réunion à l’hôtel el Recuerdo »”.(tirée du récit « La perspective de la direction». p.45).*

*“Cela a été agressif, totalement agressif, c’était de l’intimidation, les travailleurs ont eu peur, ils sont devenus nerveux, cela faisait partie de la stratégie de pression pour qu’ils signent parce qu’autrement ils ne l’auraient fait. Alors, après on a dit à ceux qui n’ont pas accepté l’accord économique : « Vous êtes mis en disponibilité en application de l’article 140 de Code du travail parce que nous allons demander l’autorisation au Ministère de protection sociale pour qu’on nous permette de fermer le département de maintenance », et c’est là où le calvaire a commencé. Ces « chers messieurs » n’allaient plus travailler mais ils apparaissaient tous les jours dans l’entreprise et nous avons commencé une bataille juridique »”. (tirée du récit « La perspective de la direction». p.45).*

Pour exécuter le plan, les travailleurs ont été convoqués à une réunion dans l’entreprise pour le lendemain. Le moment attendu est arrivé et alors ils ont appris avec étonnement qu’on allait les conduire ailleurs<sup>177</sup>. Evaristo Millan, dirigeant syndical et membre du département

---

<sup>177</sup> Ainsi qu’il est précisé dans le récit issu des témoignages recueillis auprès des ouvriers (p. 62), nous possédons une copie du journal de bord du département de maintenance où l’on peut lire la convocation pour la réunion suivante : « Pour le 25 mars, il y a une réunion à caractère obligatoire pour tout le personnel du département de maintenance, avec monsieur Aureliano Romero y monsieur l’ingénieur Gaston Balcazar. Heure : 7h. Lieu : Salle Opérations. Cordialement, Eufrades Morales ».

de maintenance, se rappelle :

*« On est allés à l'entreprise et on y a trouvé deux surprises. La première c'est qu'ils nous ont dit qu'on allait à l'hôtel « El Recuerdo ». Et on a commencé à douter, pourquoi tous là-haut ? On commence à devenir un peu tendu. J'ai dit à mon collègue Clímaco, qui apporte toujours un sandwich pour le déjeuner : « Ça sent le roussi, je crois que c'est le dernier petit-déjeuner qu'on prend ici ». Il a donné son sandwich à quelqu'un et n'a pas voulu déjeuner. La deuxième surprise, c'est qu'en arrivant à l'hôtel, ils nous mettent dans une salle avec l'air conditionné, tapis, téléphone et là, tout le gratin de l'entreprise nous attendait : l'avocat de l'entreprise, le directeur des ressources humaines et les autres directeurs<sup>178</sup>. Ils nous ont offert le petit-déjeuner. Le directeur de production nous a dit qu'il avait reçu une lettre de la maison mère qui disait qu'ils avaient prévu de fermer le département de maintenance de l'entreprise C-Colombia. « Mais, ne vous inquiétez pas, de toutes manières, nous voulons respecter vos droits ».*

*La question obligée était : « Qu'est-ce qui va se passer avec nous ? » Alors, ils nous ont dit qu'ils allaient respecter notre durée dans l'entreprise et les prestations sociales auxquelles nous avons droit. Et ensuite, ils nous ont invités à faire un arrangement volontaire. Le compagnon Nazario leur a dit : « Respectez-nous, nous sommes une organisation syndicale, et vous ne pouvez pas nous passer par-dessus, nous allons faire les vérifications nécessaires avec nos avocats » ». » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 69)*

Confrontés à la pression et aux intimidations infligées, les travailleurs du département de maintenance qui n'étaient pas syndiqués ont été les premiers à accepter l'offre. Pour conclure un arrangement avec eux, les dirigeants de l'entreprise ont eu souvent recours à la tromperie.

Nazario et Climaco en témoignent ainsi :

*« Une des infamies qu'a commis l'entreprise, c'est qu'elle a dit aux collègues : « Vous démissionnez et demain, on vous embauche comme travailleur intérimaire si vous formez une coopérative ». Alors, j'ai appelé le compagnon Eufraides Morales et je lui ai dit : « Camarade, je ne partage pas votre position, si vous allez partir, allez-vous en, mais ne nous faites pas de torts, nous nous battons pour notre travail. En plus, imaginez comment ils vont vous traiter*

---

(Document archivé)

<sup>178</sup> Selon les documents consultés, les personnes qui étaient présents ce jour-là à l'hôtel étaient : Aureliano Romero, directeur des opérations ; Juan de Dios Alzate, responsable des ressources humaines ; Gastón Balcázar, responsable d'ingénierie ; Omaira Castillo, responsable de développement ; Yaneth Arce, employée ; Rosemery Sánchez, trésorière ; Demetrio Paladines, avocat de l'entreprise, deux psychologues et madame Honoría Chávez, inspectrice du ministère de la protection sociale.

*demain, comme un simple intervenant... s'ils vous manquaient de respect avant en tant que superviseur... Comment ça sera demain ? » Les collègues non-syndiqués, Pablo Montes, Mauricio Umaña et le compagnon Eufrades Morales, qui avait été réintégré dans l'entreprise grâce à l'aide du syndicat, ont accepté sans sourciller la proposition de l'entreprise et jusqu'à maintenant, ils n'ont toujours pas été embauchés et ils sont en train de gaspiller l'argent qu'ils ont reçu. » » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 62)*

Au total, six salariés ont signé un accord avec l'entreprise. Un des travailleurs se rappelle ce que Felix Tuche lui a dit qu'il n'avait pas cette envie d'en découdre que nous avions et que s'il se commençait à se quereller, il finirait par perdre, c'est pourquoi il préférerait prendre l'argent. (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 71)

Les dirigeants syndicaux, quant à eux, n'ont pas accepté de négocier. Ce n'est pas pour autant qu'on leur a permis de quitter l'hôtel, sous prétexte qu'ils devaient respecter leurs horaires de travail. À ce propos, Evaristo Millan déclare : « nous étions très contrariés et en colère en raison de ce que l'entreprise était en train de nous faire : nous enfermer. Ils voulaient nous forcer la main pour négocier ». (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 72)

Ce déplacement territorial vers un « lieu neutre », suivant les termes de Sixto Rojas, et l'enfermement qu'ont subi les dirigeants syndicaux ne peut pas ne pas être envisagé comme l'expression d'un état d'exception où la loi est suspendue, où l'ordre humain est désagrégé par les desseins néfastes d'un pouvoir abusif. Cet acte prémédité qui vise à annuler l'autre, à neutraliser ses possibilités de réaction en le plaçant dans un lieu choisi, est à éclairer à l'aide de la notion de *camp* telle que la définit Agamben (2010): « le camp est aussi l'espace biopolitique le plus absolu qui ait jamais été réalisé, où le pouvoir n'a en face de lui que la pure vie biologique sans aucune médiation » (p. 38).

### 8.2.5.1 C'est un lieu où tout est possible

Pendant que syndicalistes sont retenus à l'hôtel, la seule communication qu'ils parviennent à établir avec l'extérieur c'est avec l'avocat qui conseillait le syndicat qui leur recommande de « *ne pas trop mettre la pression aux anciens de l'équipe, vu qu'ils étaient sur le point de partir à la retraite* » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 72)

Par rapport à la situation à laquelle ils étaient confrontés, les dirigeants syndicaux choisissent d'avertir ceux qui sont restés dans ces termes : « *écoutez, camarades, prenez le temps de bien réfléchir à tout, comme l'ont fait ceux qui ont accepté l'arrangement, c'est vous qui voyez si vous voulez parvenir à un accord financier ou si vous voulez continuer à vous battre* » (Voir Annexe 1 Récit I « La perspective ouvrière », p. 63)

Il n'y a eu que cinq travailleurs du département de maintenance qui ont refusé de négocier et contre qui on a donc utilisé l'article 140 du Code du travail. Ils étaient tous membres du syndicat.

Aux syndicalistes qui ont rejeté l'arrangement financier, le responsable des opérations, Aureliano Romero, donne ces explications : « *vu que vous ne voulez pas parvenir à un accord, nous allons vous appliquer l'article 140 du Code du travail qui stipule qu'il est possible pour un travailleur de toucher son salaire sans exécuter de prestation de service* » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 71). Alors, on leur a remis la lettre qui les obligeait à se soumettre à l'application de cet article et qui les convoquait aux différents ateliers de l'usine.

À la fin de leur journée de travail, les syndicalistes qui n'avaient pas signé l'accord sont amenés à l'entreprise en taxi pour qu'ils reprennent leurs effets personnels. La responsable de production, Anastasia Roble, et la Superviseur de production, Eleonora Montes, trouvaient la



situation drôle, ce qui aggravait encore plus le sentiment d'humiliation des syndicalistes. Ces derniers avaient très clairement compris les intentions de leurs responsables. Nazario avait bien percé leurs desseins :

*« Leur intention était de frapper l'organisation syndicale. L'entreprise, en ce moment, peut dépenser de l'argent pour nous, c'est pour ça qu'ils nous disent : « Ne travaillez pas, on vous paye ». Qu'est-ce qu'il y a derrière tout ça ? C'est que les personnes qui viendront nous remplacer seront employées par une Entreprise Associative de Travail (EAT) ou une Coopérative de Travail Associé (CTA). Evidemment, ils réduisent leurs coûts parce que pour la direction de l'entreprise, nous, on gagne beaucoup d'argent. En fait, on gagne beaucoup d'argent par rapport aux salaires de maintenant. On sait que les ingénieurs qui sont arrivés, il n'y a pas longtemps, travaillent pour 1.800.000 ou 2.000.000 de pesos. Et ils nous demandent même : « Vous êtes technicien ou ingénieur ? Vous gagnez 1.400.000 ? » En plus, l'entreprise sait que quand on aura plus de lien avec eux, ils n'auront plus de problème de syndicalisme et ils pourront imposer des journées de travail supérieures aux huit heures réglementaires à ceux qui nous remplaceront. Moi, ce que je vois, c'est qu'ils veulent en finir avec l'organisation syndicale, avec les membres de la direction.*

*Je crois que la maison mère cherche à réduire ses coûts, mais ils ne disent pas : « Virez Clímaco ou Nazario ! » Ils ne précisent pas qui il faut virer. La mauvaise intention vient de la direction et des cadres moyens. Leur argument, c'est qu'ils nous ont vu mal agir durant huit ou dix ans d'activité syndicale, ils nous considèrent comme un obstacle pour faire ce qu'ils veulent faire. Par exemple, les actes arbitraires contre les travailleurs qui n'ont pas la formation des membres de la direction du syndicat. La décision prise par l'entreprise vient de certains conflits d'intérêts qui sont devenus personnels, en particuliers avec les directeurs de production et d'ingénierie. C'est là qu'est le nœud du problème parce qu'on s'oppose à beaucoup de choses, on était une épine du pied qu'il fallait retirer. Réellement, par principe, moi je ne ferais pas ce qu'ils font, essayer de virer une personne de l'entreprise parce qu'elle fait des réclamations par rapport aux choses mal faites. Moi, je ne serais pas capable de faire ça. » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 87)*

Les travailleurs à qui on a infligé cette pratique de gestion inhumaine se souviennent avec netteté d'avoir été broyés, humiliés et indignés par le traitement qu'on leur avait imposé. Rudesindo a exprimé ce qu'il a ressenti à cette occasion de cette sorte :

*« J'ai été tendu toute la journée, je ne savais pas ce qui allait se passer. En réalité, d'une certaine manière, je me disais : « Bon et ben, s'ils nous virent, qu'est-ce qu'on va bien pouvoir*

*y faire ? » Mais, ça me dérangeait de me sentir menacé : « Si tu n'acceptes pas ça maintenant, tu déconnes parce que je vais te faire chier ». Au bout des huit heures, Aureliano Romero et monsieur Gastón Balcázar savaient que nous n'allions pas accepter l'arrangement et alors Aureliano a lu la lettre. Il avait les mains qui tremblaient parce que c'est nous qui avons le pouvoir à ce moment-là, et nous a dit : « Ne revenez pas à l'entreprise, vous rentrez chez vous maintenant parce que nous allons appliquer l'article 140 ». Et ça c'est passé comme ça... » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 73)*

*« Quand j'ai lu la lettre qu'ils m'avaient donné, j'ai dit : « Ça, c'est salop, comment ils peuvent dire qu'ils vont fermer le département de maintenance et continuer à payer d'autres personnes ? Comment vont-ils laisser les tâches du département de maintenance à d'autres gars ? ». C'est vrai qu'ils ont besoin de main d'œuvre, mais alors, pourquoi est-ce qu'ils disent qu'ils vont fermer le département de maintenance ? » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 74)*

Quant à Genaro Rodriguez, il se rappelle des propos qu'il a alors tenus :

*« Quand on était sous l'effet de la loi de l'article 140, j'ai senti, à ce moment, qu'ils allaient en finir avec le département de maintenance. Cinq collègues sont arrivés à un accord « volontaire » avec l'entreprise parce que si tu n'acceptais pas, ils continuaient à t'empoisonner la vie. Parmi ceux qui ont fait l'arrangement, il y en a quelques uns qui appartenaient au syndicat mais qui n'avaient pas de protection contre le licenciement ». (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 72)*

*« Au lieu de partir en croisade contre eux, l'entreprise a dit : « J'arrache la racine de cette herbe ». Mais, en arrachant, ils ont perdu les bons, ceux qui en théorie étaient du côté de l'entreprise, qui n'étaient pas syndiqués et qui n'avaient pas le droit à la réintégration... Ils ont fini dehors et l'entreprise n'en a rien eu à faire, même s'ils étaient les lèche-culs, ils ont fini dehors, de la même manière.*

*Ce que l'entreprise a fait a directement touché ma dignité en tant que personne. Mais vous savez qu'on est dans un pays où on passe continuellement au-dessus de tout ça. Si on a perdu quelque chose dans ce pays c'est la dignité de la personne, du travailleur. Maintenant un travailleur est comme une machine, si elle produit, elle reste, si elle ne produit pas, elle ne sert plus. On l'a vu avec les personnes qui ont dédiés de nombreuses années à l'entreprise qui ont été virées ». (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 91)*

Les travailleurs ont été soumis à une pression extrême afin de réduire au minimum leurs capacités de résistance. De surcroît, ils éprouvaient un sentiment de frustration généré par les démarches frauduleuses et mensongères qui ont servi à les tirer de leur lieu

*« On a subi une vieille pression, il s'agissait de voir si on faisait ou pas l'arrangement, si on supportait ou pas. C'était une question de courage, les autres collègues n'ont pas supporté et ont fait l'arrangement » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 72)*

*« Je suis sorti en morceaux... vingt-trois ans dans l'entreprise. Ça, c'est vilain, c'est facile pour personne ! Je ne dormais pas, j'avais mal au ventre. Tous les jours, je mangeais et j'allais tout de suite aux toilettes. Ah, c'est que les nerfs ce n'est pas facile à gérer. Moi, je n'ai pas fait d'arrangement parce que ce n'était pas mon intention, et en plus, il y avait des camardes d'impliqués, le problème n'était pas seulement le mien, nous étions un groupe de collègues en lutte.*

*Ce jour la, je suis parti avec Nazario. On est arrivés à l'entreprise, je suis entré et j'ai dit : « On n'est pas prêt de revenir ici ! » J'ai récupéré mes affaires, j'ai ouvert mon casier (parce qu'il nous donne un cassier pour ranger les papiers et les choses personnelles), et j'ai pris tout ce que j'avais à l'intérieur. On est sortis avec le compagnon Nazario et sur le parking, on a trouvé Agustina Hernández en train de pleurer. Je n'avais pas les mots pour la rassurer, mais Nazario a parlé avec elle. Elle était complètement dégoutée, Je n'ai pas eu de mots pour prendre congé d'elle. Nazario a dit à la collègue de se calmer, que ce n'était plus le moment de regarder en arrière » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 78)*

Voyons comment Nazario Buendía souligne, de son côté, le choc, la douleur et l'humiliation éprouvés à cette occasion :

*« J'ai été très affecté le jour de la nouvelle. On n'est pas si fort, bien que ce ne soit pas une question de force mais bien de sensibilité. Mon camarade Evaristo est très sensible, et moi aussi et je me suis mis dans un état sentimental comme celui que je ressens maintenant et c'est pour ça que me viennent les larmes aux yeux. En pensant au syndicat, je me disais : « L'entreprise cherche toujours à nous écraser, mais maintenant, elle nous a porté un énorme coup... mais si on a eu la force pour affronter les problèmes des autres, des collègues, on doit avoir la force pour pouvoir mener cette bataille, parce qu'au bout du compte, ils vont nous foutre un coup de pied au cul et vont nous faire dégager par la petite porte et logiquement on doit trouver les ressources pour faire face à la situation. En tant que président, je devais pensais comme ça, et je continue à penser comme ça. En ce moment, on doit être à la hauteur du mouvement syndical et de la confiance que nous donnent les collègues de l'entreprise pour au moins essayer de*

*mener la lutte inégale entre l'entreprise et nous ». (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 78)*

*« Quand ils nous ont informés de l'application de l'article 140, on a vécu des moments très pénibles, difficiles, désespérants. On ne savait pas quoi faire. A cette époque, on avait peur, on savait qu'on était dans la ligne de mire parce qu'on n'avait pas fait d'arrangements. Ils savaient que nous avions dit que nous allions aller jusqu'aux ultimes conséquences. Maintenant, on va à l'entreprise mais pas pour travailler, on peut relativement se déplacer et on essaie d'avoir une relation assez distante avec les collègues pour éviter les problèmes. On n'a pas le droit de profiter du service de la cafétéria. Dès fois, quand on va à l'entreprise, certains membres de la direction nous font un travail psychologique pour voir s'ils nous convainquent d'arriver à un accord avec l'entreprise. Moi, personnellement, en tant que dirigeant du syndicat, j'avais une position rigide et j'ai essayé de garder mon calme, parce que ce qui est sûr c'est qu'on finit vite par avoir la tête à l'envers et on ne sait plus ce qu'on doit faire.*

*Quelquefois, on ne savait plus quoi faire, chacun d'entre nous vivait une situation économique très particulière, au point qu'à un moment, ils nous ont fait penser à la possibilité de faire un arrangement, même en sachant que l'arrangement économique est la pire chose qu'on puisse faire d'un point de vue syndicale. » (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 92)*

Contrairement à ce qui était escompté par les responsables de C-Colombia, les sentiments d'humiliation et de honte fomentés par les abus de pouvoir et par les traitements dégradants infligés n'ont pas brisé la capacité de résistance des cinq travailleurs à qui on a appliqué l'article 140 du Code du travail. Ces derniers ont gardé leur attitude combative et ont déposé des plaintes en justice contre l'entreprise. Nazario Buendia raconte que :

*Nous avons porté plainte contre l'entreprise devant le huitième tribunal de Cali pour violation de la protection syndicale, puisque ce droit empêche le transfert ou la mutation de notre poste de travail. En plus, l'avocat auquel nous a eu recours nous a fait nous rendre compte qu'en tant que membres de la direction du syndicat, on ne pouvait pas être isolés des bases syndicales que nous dirigions et que nos salaires ne pouvaient pas non plus être réduits. L'entreprise nous a dépossédé de notre poste de travail et nous a soumis à une réduction de salaire<sup>179</sup>. Mais fondamentalement, on a porté plainte parce qu'on avait la conviction de se maintenir dans l'entreprise et de démontrer que les valeurs morales que nous avons ne sont pas négociables.*

---

<sup>179</sup> Cf. Note 18 du récit I.

*On voulait défendre notre droit au travail et notre revenu économique*<sup>180</sup>. (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 75)

Encore une fois, l'entreprise doit faire face à une défaite juridique imminente qui l'oblige à réintégrer six des travailleurs du département de maintenance. Alors que le processus juridique n'était pas encore achevé, le directeur des ressources humaines en poste, Sixto Rosas, a proposé à l'avocat du syndicat de les réintégrer tous, mais en tant que travailleurs de base.

Les travailleurs syndiqués interprètent l'offre du responsable comme un rétropédalage qui annonce leur victoire dans le domaine juridique et leur éventuel retour à C-Colombia. Pour ces raisons, ils rejettent la proposition. Nazario commente cet incident : « *Nous leur avons dit, ne serait-ce que pour préserver notre fierté : "si vous nous réintégrez, vous devez nous rétablir au même niveau qu'on avait ou nous accorder une promotion, mais jamais on n'acceptera un poste plus bas dans l'échelle, pour rien au monde."* C'était une réponse logique, comment pouvions-nous accepter d'être rétrogradés ? Nous avons toujours demandé le respect de l'immunité syndicale qui nous protège contre les risques de rétrogradation sur le lieu de travail, c'est pourquoi nous avons fait valoir notre immunité. ».

Finalement, en janvier 2005, l'entreprise doit plier à un jugement du Ministère de la protection sociale qui n'approuve pas la fermeture du département de maintenance. Les

---

<sup>180</sup> Como constata en el archivo de esta investigación se encontró una carta enviada a la Procuraduría Regional Valle del Cauca donde se entregan pruebas e información adicional que tienen como objetivo controvertir la solicitud de cierre definitivo del D.A.P.: 1) Las supuestas evaluaciones cualitativas al personal del D.A.P.; 2) La certificación de asistencia al programa de capacitación diseñado con el Sena que supuestamente recibieron los 11 trabajadores del D.A.P.; 3) Los documentos que acreditan el nivel técnico y la escolaridad del personal del D.A.P.; 4) El aumento de personas que implica la contratación con terceros para el mantenimiento; 5) Los contratos de trabajo de los trabajadores contratistas que actualmente realizan las labores del D.A.P.; 7) La hoja de vida para que se revisen los llamados, si es que existen, de atención por bajo rendimiento, mala calidad en la prestación de servicio u otro relacionado, conducto que debe ser el recurrente para soportar este tipo de situación. Finalmente, se solicita hacer pruebas testimoniales a algunos trabajadores de la Planta. Firmada por el presidente, el secretario general de SINTRAPAM Seccional Cali. (Documento de Archivo)

syndicalistes réintègrent donc leur ancien poste de travail. La négociation a consisté en cela : l'entreprise refusait de faire appel à la sentence défavorable à la fermeture du département de maintenance et en échange le syndicat retirait la plainte qu'il avait déposée pour violation de l'immunité syndicale.

L'analyse des événements tels que les arrangements financiers et l'application de l'article 140 du Code du travail s'est révélée capitale pour notre recherche, car elle a mis en évidence comme les responsables de C-Colombia étaient disposés à recourir à tous les moyens possibles pour se débarrasser des travailleurs qui étaient devenus « gênants » de leur point de vue. En tant gestionnaire, agir sans aucun scrupule et de telle que l'autre comprend que sa présence dérange et fâche, voilà qui a constitué une attaque directe à l'estime de soi des travailleurs. Il est vrai que ces pratiques de gestion inhumaines, issues du style pervers de direction pratiqué au sein de C-Colombia, ne suppriment pas l'influence indéniable exercée par un environnement extérieur de nature macro-économique qui porte les entreprises à se restructurer, à tout prix, dans une perspective stratégique, et à intérioriser l'idée que le but ultime de la gestion est maintien de la société sur le marché. (Nous renvoyons ici au chapitre sur les pratiques de gestion inhumaines, 227)

Cependant, l'événement étudié met en évidence que le problème n'était pas seulement une question de performance économique, puisque pour exécuter ce plan, il a fallu mobiliser une somme importante de ressources, ce qui a provoqué des surcoûts très élevés pour l'entreprise. Envisager de payer avec les gains de productivité d'une entreprise les surcoûts générés par l'éviction arbitraire et violente des syndicalistes, voilà qui constitue, de tout point de vue, un agissement barbare.

D'autre part, notre analyse a permis de faire apparaître que les pratiques de gestion inhumaines n'étaient pas seulement dirigées à éliminer le syndicat. Ces pratiques ont aussi permis aux responsables de cette société de brimer et d'éliminer quiconque deviendrait un obstacle pour parvenir à leurs fins, sans qu'aucune objection d'ordre moral ne les retienne. Dans ces pratiques de gestion inhumaines, on voit à l'œuvre la devise tout se vaut en tant que formule nécessaire pour augmenter la productivité et pour atteindre les résultats attendus par les dirigeants de C-Colombia.

### 8.2.6 La nomination du superviseur

Pour assurer le maintien de l'entreprise sur le marché, les responsables de C-Colombia sont arrivés à la conclusion qu'il fallait se débarrasser de tout le personnel du département de maintenance. C'était l'unique façon de régler définitivement le problème. Conscients du fait que la stratégie mise en place avait échoué, les dirigeants de l'entreprise ont instauré une nouvelle pratique de gestion inhumaine pour se défaire de tous les salariés du département de maintenance. Cette pratique de gestion inhumaine est comparable, toutes proportions gardées, à ce qui est connu sous le nom de stratégies rationnelles de survie<sup>181</sup>. Après plusieurs batailles perdues, il était évident que les responsables de C-Colombia n'avaient d'autre idée en tête que trouver un moyen pour parvenir à leur fin.

Voyons ce qu'a déclaré le responsable de ressources humaines, Juan de Dios Alzate, qui a démissionné de son poste après la réintégration des travailleurs, parce qu'on lui avait proposé la direction corporative des ressources humaines dans l'entreprise où il avait travaillé auparavant :

---

<sup>181</sup>D'après Bauman (2008), les « stratégies rationnelles de survie » sont une forme de rationalité centrée sur la conservation de soi et obéissant à l'impératif de sauver ce qui peut l'être. Elle a été mise à l'épreuve, durant la Seconde Guerre mondiale, au sein de l'engrenage destructeur qu'ont utilisé les nazis contre les juifs.

*«Après la réintégration, nous avons dit : « Qu'est-ce qu'on va faire ? ». J'ai dit à Sixto Rosas, ou il m'a dit, je ne me rappelle pas : « Nous allons faire une chose : suggérer à Aureliano qu'il nomme Genaro Rodríguez comme contremaître». Pourquoi ? parce que c'est celui qui avait le plus de « lumières » en relation avec l'attitude et le rendement des ses collègues. Cela a été stratégique» (Tirée du récit « La perspective de la direction». p. 64)*

Il se peut que l'origine de cette décision remonte à la période d'application de l'article 140 du Code du travail. À cette époque, Genaro Rodriguez avait exprimé des positions critiques à l'égard de certains membres du département de maintenance. Pour Genaro, *« l'entreprise n'avait pas totalement tort d'appliquer l'article 140. Parce qu'au département de maintenance, il y avait des personnes qui n'avaient pas eu un comportement exemplaire devant les autres, qui passaient leur temps à se tourner les pouces, qui s'endormaient comme s'ils étaient chez eux. Personnellement, mon problème avec l'entreprise venait du moyen retenu pour en finir avec le département »*<sup>182</sup>. (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 91)

De son côté, Nazario se rappelle ces propos que Genaro lui a tenu un jour : *« tu sais mon gars, c'est à cause de ces deux mecs (Climaco et Rudesindo) qu'on nous a appliqué l'article 140, à cause de ces deux-là que Patricio Umaña est dehors en train de crever de faim »*<sup>183</sup>. (tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 100)

---

<sup>182</sup> Como constata en el archivo de esta investigación se encontró una carta enviada a la Procuraduría Regional Valle del Cauca donde se entregan pruebas e información adicional que tienen como objetivo controvertir la solicitud de cierre definitivo del D.A.P.: 1) Las supuestas evaluaciones cualitativas al personal del D.A.P.; 2) La certificación de asistencia al programa de capacitación diseñado con el Sena que supuestamente recibieron los 11 trabajadores del D.A.P.; 3) Los documentos que acreditan el nivel técnico y la escolaridad del personal del D.A.P.; 4) El aumento de personas que implica la contratación con terceros para el mantenimiento; 5) Los contratos de trabajo de los trabajadores contratistas que actualmente realizan las labores del D.A.P.; 7) La hoja de vida para que se revisen los llamados, si es que existen, de atención por bajo rendimiento, mala calidad en la prestación de servicio u otro relacionado, conducto que debe ser el recurrente para soportar este tipo de situación. Finalmente, se solicita hacer pruebas testimoniales a algunos trabajadores de la Planta. Firmada por el presidente, el secretario general de SINTRAPAM Seccional Cali. (Documento de Archivo)

<sup>183</sup> Como constata en el archivo de esta investigación se encontró una carta enviada a la Procuraduría Regional Valle del Cauca donde se entregan pruebas e información adicional que tienen como objetivo



Ces fissures savaient l'unité dont le syndicat avait fait preuve jusqu'alors. Cette cohésion avait été décisive dans les victoires qu'il avait remportées face aux assauts de l'entreprise. Ce sont ces brèches qui ont été utilisées pour élaborer et mettre en place la nouvelle stratégie de C-Colombia à l'encontre des travailleurs du département de maintenance.

Pour mener à bien la stratégie nouvellement conçue, Gaston Balcazar n'a pas soutenu aussi solidement qu'auparavant par les responsables de C-Colombia. Mais personne ne s'est opposé non plus à l'accomplissement du projet. Gaston, faisant preuve de sa froideur habituelle, se souvient ainsi de cet instant : « Plus personne des ressources humaines, plus personne ne m'a soutenu, tout le monde s'est écarté de moi, on m'a laissé tout seul. Ils ont été convoqués à l'entreprise pour neuf heures du matin et ensuite on est allé dans la salle de réunions Aguacalara, c'est alors qu'ils m'ont dit : « *Eh bien, Gaston... Bonne continuation, mon ami !* » Gaston se rappelle ensuite comment il a rendu compte de la réunion et comment il a senti que la pratique de gestion inhumaine qu'il avait élaborée avait donné, dès le départ, des résultats probants dans la lutte pour éliminer les membres du syndicat.

*« Une fois dans la salle, les cinq travailleurs se sont assis et je me suis assis exactement en face d'eux... mes premiers mots ont été : « Messieurs, je vous félicite, vous nous avez fait une démonstration extraordinaire de toutes les valeurs de l'entreprise : leadership, travail en équipe, implication dans l'entreprise, etc., et c'est valable, et vraiment je vous félicite ». Ensuite je leur ai dit : « Vraiment, (je crois que nous nous étions insultés tellement souvent qu'il était préférable d'être clair), nous n'allons pas rendre cette relation pénible ». Et j'ai continué : « J'ai décidé que nous allions avoir un interlocuteur dans votre groupe et je vais nommer Genaro Rodríguez superviseur ». J'ai tout de suite vu les deux attitudes qu'ils ont eues et*

---

controvertir la solicitud de cierre definitivo del D.A.P.: 1) Las supuestas evaluaciones cualitativas al personal del D.A.P.; 2) La certificación de asistencia al programa de capacitación diseñado con el Sena que supuestamente recibieron los 11 trabajadores del D.A.P.; 3) Los documentos que acreditan el nivel técnico y la escolaridad del personal del D.A.P.; 4) El aumento de personas que implica la contratación con terceros para el mantenimiento; 5) Los contratos de trabajo de los trabajadores contratistas que actualmente realizan las labores del D.A.P.; 7) La hoja de vida para que se revisen los llamados, si es que existen, de atención por bajo rendimiento, mala calidad en la prestación de servicio u otro relacionado, conducto que debe ser el recurrente para soportar este tipo de situación. Finalmente, se solicita hacer pruebas testimoniales a algunos trabajadores de la Planta. Firmada por el presidente, el secretario general de SINTRAPAM Seccional Cali. (Documento de Archivo)

*simplement quand j'ai vu ça, je me suis dit : « Et voilà, ils ont raté leur examen ! »» (Tirée du récit « La perspective de la direction», p. 66)*

Sixto Rojas (directeur des ressources humaines) affirme que cette nomination visait à prendre le contrôle du département de maintenance, étant donné que *« Genaro connaissait très bien certaines questions mécaniques, je me souviens même que quand on m'a demandé mon avis, j'ai répondu : "pour moi, ça fait sens, il les connaît bien, ils l'écouteront plus facilement" ». Bien évidemment, j'étais conscient qu'il aurait avec eux un langage plus direct, qu'il leur dirait : "non, je connais bien la chanson, ne me raconte pas ce genre de salades, je sais très que tu me mènes en bateau" », parce qu'il le connaissait » (Tirée du récit « La perspective de la direction », p. 89)*

Pour les travailleurs du département de maintenance, il était cependant clair que la nomination de Genaro était encore une stratégie ourdie par leurs responsables, un nouvel assaut lancé contre le syndicat. Nazario interprétait la situation ainsi :

*«L'union avec laquelle on est arrivé s'est fissurée à la première occasion. Lors de la réunion où on allait prendre les rênes du département de maintenance. Balcázar nous dit : « Vous allez être sous les ordres de Genaro Rodríguez ». Alors, je lui ai demandé : « Genaro va être notre superviseur avec tous les pouvoirs et les responsabilités de ce poste ? » Il m'a répondu : « Oui, effectivement. » Cette information nous a étonnés, elle nous a pris par surprise. Clímaco et Rudesindo, en particulier, l'ont perçue comme un moyen pour se débarrasser de nous, comme une offensive du patronat pour chercher à diviser les travailleurs qui avaient vécu le processus. Il y a des collègues qui pensaient que l'entreprise nommait Genaro Rodríguez comme superviseur pour diviser l'unité que nous avons maintenu jusqu'à ce moment. C'est là que les conflits ont commencé entre Genaro Rodríguez et les collègues Clímaco Bolaños et Rudesindo Arteaga. Moi, je ne voyais pas d'un mauvais œil la nomination de Genaro à ce poste, je considérais ça comme une opportunité pour gagner du terrain sur l'entreprise» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 101)*

À partir de ce moment, la division interne devient patente. La bataille ouverte se déplace : l'affrontement entre les syndicalistes et l'entreprise est remplacé par la lutte intestine entre deux positions divergentes à l'intérieur du syndicat.

Même si Nazario voyait la nomination de Genaro comme une opportunité à saisir par le syndicat, il a conseillé à ce dernier de prendre en considération les risques qu'il encourait si on lui levait son immunité syndicale, et les implications liées au fait d'être et superviseur et travailleur jouissant d'une immunité syndicale. Les syndicalistes, au milieu de la confusion produite par cette proposition, cherchaient à désamorcer un conflit d'intérêts dû à normes contenues dans les statuts de l'organisation syndicale. Toutefois, Nazario note que :

*« Quand Genaro apprend qu'il va être superviseur, il change immédiatement d'attitude, il voit l'opportunité de gravir les échelons, c'est normal. Et du coup, il n'était plus aussi critique. Cependant, je l'appelle et je lui dis : « Tu dois tenir compte de ce que je te dis, parce que tu es membre de la direction du syndicat et tu vas faire partie de la direction de l'entreprise. Tu dois en parler avec l'avocat du syndicat ». Le lendemain, il me dit qu'il avait demandé conseil à son père et que celui-ci lui avait dit : « Mon garçon, par rapport au problème avec tes collègues, je te recommanderai de ne pas accepter le poste parce qu'il va y avoir des conflits et je préférerais que tu ne sois au centre des conflits permanents pour recevoir ce poste » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 102)*

Genaro Rodriguez propose à l'entreprise de devenir coordinateur et superviseur. De cette façon, il n'aurait qu'à s'occuper de l'organisation du travail et n'aurait rien à voir le maintien de la discipline. Seulement, les décisions qu'il a prises n'ont pas été le fruit une concertation préalable avec le syndicat, mais le produit d'une délibération individuelle, ce qui laissait entrevoir l'ambition qui le dominait et la grande division qui commençait à poindre.

Nazario se rappelle lui avoir dit : *« Genaro, tu n'as pas été clair, tu as commis une faute en proposant ton offre à l'entreprise avant de t'être réuni avec le syndicat... à mon avis, tu n'aurais pas dû prendre en solo en une pareille décision »*. Genaro tombe dans le piège et

*commet cette erreur, parce qu'il n'a pas su communiquer avec nous, puisque le plan était d'entrer tous ensemble et que toute décision à prendre devait être le reflet de volonté de tous». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 104)*

Au bout du compte, le syndicat se retrouve radicalement divisé en deux groupes : d'une part, Genaro et Nazario, qui estimaient qu'il était possible à un syndicaliste d'assumer la coordination du département de maintenance ; et d'autre part, Rudesindo et Climaco qui n'ont jamais accepté que Genaro garde son immunité syndicale alors qu'il devenait coordinateur.

Jusqu'à cet instant, Nazario devinait les intentions cachées derrière la stratégie adoptée par les responsables de l'entreprise. Il tâchait de peser le pour et le contre :

*«Je crois que l'entreprise a toujours étudié comment gérer la situation au département de maintenance, mais pour cette occasion, je voyais clairement deux intentions : d'abord, mettre le département à produire avec les cinq travailleurs qui y étaient, les faire travailler au maximum. Pourquoi ? Pour montrer si nous étions rentables ou pas. Ils ont dit : laissons-les travailler et qu'ils gèrent la situation comme ils le peuvent (pour essayer de nous noyer). Ils nous ont laissés seuls et bon... il fallait gérer le département et être responsables. Ensuite, il s'agissait de stimuler l'égo de notre compagnon en lui donnant un poste de rang moyen pour pouvoir diviser le groupe.*

*J'insiste, je croyais que le fait qu'un des nôtres supervise le département était un défi pour le syndicat et qu'on devait l'assumer pour démontrer à l'entreprise qu'on était capable de réaliser la maintenance de l'entreprise dans de bonnes qualités. En plus, avec ce poste, on pouvait avoir accès à certains rapports qui nous permettraient de gérer les différentes situations conflictuelles qu'on vivait quotidiennement dans l'entreprise avec une plus grande tranquillité. Je croyais qu'en reprenant les activités de maintenance avec Genaro, ça allait nous rapprocher, comme au début. On pouvait éviter la tertiarisation<sup>184</sup> et porter atteinte à l'image*

---

<sup>184</sup> Dans l'organe informatif du syndicat, on trouve un article qui dit: "On avait jamais vu dans l'entreprise autant de travailleurs temporaires employés à ne rien faire. On les voit juste occuper à tourner en rond dans l'entreprise tout ça parce Monsieur Balcázar, comme le dit lui même peut "faire ce qu'il veut dans l'entreprise et embaucher qui il veut". Si l'entreprise a tant d'argent, au point que Monsieur Balcázar la gaspille, pourquoi devons nous payer pour assumer ce gaspillage ? Pourquoi la restructuration ne commence t'elle pas par ces gens qui n'apporte absolument rien à l'entreprise? Ceux qui gaspillent l'argent dans des projets inutiles, pour faire comme s'ils étaient les propriétaires, mécontentant à la fois le personnel de l'usine tout comme le personnel administratif ». (Document

*de notre chef, Gastón Balcázar, qui nous emmerdait. Il faisait faire le travail dehors et peut-être qu'ainsi, on éviterait des dépenses inutiles. Je croyais également qu'on pouvait gérer notre propre fonctionnement et nos heures de service. En effet, ce n'est pas la même chose de demander à un chef imposé par l'entreprise : « Ecoute, moi je veux ce service, change-moi d'horaires ». Et même, de leur de proposer des idées par rapport à un projet» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 105)*

Rudesindo et Climaco estimaient que l'entreprise cherchait à faire passer un travailleur dans son camp. On avait choisi le plus faible d'entre eux pour remplacer ses intérêts syndicaux par des intérêts économiques ou "émotionnels". Pour essayer de résoudre ce conflit interne, le syndicat organise une réunion à la buvette de l'entreprise et plusieurs accords sont conclus. Voici le récapitulatif qu'en propose Nazario :

*«Sur le fait que Genaro depuis sa position n'allait pas nous mettre la pression, qu'on allait maintenir une situation tranquille et de bonne communication seulement basée sur la coordination des travaux du département de maintenance. En plus, il devait ne pas intervenir dans la partie disciplinaire ou l'application des normes qui dépendent du département des ressources humaines pour ne pas tomber dans l'incompatibilité avec son devoir syndical. On s'est aussi mis d'accord sur la non obligation de faire des heures supplémentaires en semaine, ni les dimanches et que chaque membre du département devait accomplir la tâche qui était stipulée dans son contrat de travail, c'est-à-dire qu'on n'allait pas travailler comme des esclaves. Les accords étaient basés sur un principe né d'un besoin : récupérer nos postes de travail. Notre engagement était de redevenir importants pour l'entreprise, pour avoir du pouvoir par rapport à notre travail et mettre le syndicat dans de bonnes positions» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 107)*

Mais la principale source de ces tensions internes provenait du jugement négatif que Genaro Rodriguez portait sur Rudesindo et sur Climaco, et que ces deniers portaient sur le premier : les deux parties s'accusaient réciproquement d'être la cause du schisme qui affectait le syndicat. D'après Nazario, pendant que Genaro « soutenait que l'entreprise nous avait virés parce que Climaco et Rudesindo ne travaillaient pas bien et qu'ils étaient très paresseux »,

---

d'archive)

Climaco Bolaños pensait qu'« *il était très clair que Genaro Rodriguez n'avait jamais eu un comportement cohérent et qu'il avait toujours penché plutôt du côté des patrons. Plus encore, il ne s'est jamais plié à la discipline de l'organisation, il n'a jamais respecté, contrairement aux autres, les décisions du syndicat* ».

Pour ce qui est de Nazario, il reconnaissait que le lien qu'il y avait entre Genaro et le syndicat ne découlait pas d'une conviction politique. Il était le résultat d'une conjoncture circonstancielle et de motivations intéressées :

*Le problème de Genaro c'était qu'il cherchait toujours un bénéfice économique et c'est pour ça qu'il s'éloignait des pensées syndicales. On l'a reçu au syndicat à cause de la situation particulière qu'il a vécu après la fermeture de la section plastique où il était responsable de maintenance et il avait des avantages économiques et hiérarchiques. En passant à l'usine comme un de plus du département de maintenance, il s'est rendu compte qu'il pouvait être renvoyé comme ça c'était passé avec d'autres collègues et il a cherché refuge au sein de l'organisation syndicale. Et, celle-ci, toujours dans l'idée de défendre les travailleurs l'a accepté. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 108)*

En dépit du conflit interne, le département de maintenance a réussi à se positionner à nouveau dans l'entreprise. Quelques membres de ce département sont allés même jusqu'à travailler le dimanche. On faisait à la fois de la maintenance préventive et corrective. C'est à ce moment que l'entreprise commence à formuler de plus en plus d'exigences au coordinateur pour qu'il augmente ses résultats.

C'est alors que Genaro est amené à raviver l'affrontement qui l'oppose à Climaco et à Rudesindo : il surveille leur travail, il souligne leurs erreurs, essayant même de passer outre l'accord conclu pour forcer Climaco à faire des nuits blanches. De leur côté, Rudesindo et Climaco ont continué à s'opposer à Genaro et à insister qu'il était indispensable qu'il abandonne son poste de coordinateur.

Ils ont porté leur désaccord jusqu'au Comité local et jusqu'au siège de la direction syndicale de Cali, où ils ont exposé leurs arguments et où ils n'ont pas hésité à mobiliser leurs rancœurs personnelles pour s'attaquer mutuellement. Selon Nazario : *« Suite à la charge frontale lancée par Rudesindo et Climaco, Genaro, blessé et meurtri, décide de commencer à persécuter et à harceler ces deux camarades, transformés dès lors en ennemis »*.

Genaro Rodriguez s'est montré fidèle au personnel de gestion de C-Colombia, de sorte qu'après le premier débat qu'il a eu à soutenir à propos de son immunité syndicale, il est allé voir Aureliano Romero pour lui raconter ce qui lui était arrivé. Ce dernier lui offre son aide et son soutien inconditionnel. Genaro a confié à Nazario ses mots prononcés par Aureliano : *« Mon vieux Genaro, quoi qu'il survienne, mon gars, tu peux compter sur mon soutien inconditionnel, c'est-à-dire que je m'intéresse à toi en tant que travailleur, et rien d'autre »*.

De cette manière, les responsables de C-Colombia ont pu continuer à exiger de Genaro davantage de résultats. Car ils étaient au courant des conflits qui avaient cours et ils espéraient les envenimer de cette façon. La pression qu'il subit Genaro la reporte sur l'équipe qu'il a à sa charge, ce qui le prive du soutien de ses camarades. Nazario signale que :

*« Je crois que Genaro comprenait que notre attitude à nous, ceux du département de maintenance n'était pas tiré par les cheveux par rapport aux objectifs qu'exigeait l'entreprise et c'est pour ça qu'il a demandé une augmentation du personnel du département et un plus grand budget pour l'acquisition de pièces de rechange, mais il a reçu une réponse négative à sa demande. Obstiné à l'idée de satisfaire l'entreprise, Genaro choisit de coordonner le personnel à sa charge d'une manière plus rigide, en violant le pacte convenu par rapport à la non intervention en matière disciplinaire du personnel qu'il dirigeait. Dans le cahier de liaison de l'entreprise, par exemple, il y a un exemplaire des plaintes et des réclamations que Genaro a faites à Rudesindo.*

*Genaro faisait une bonne coordination du travail mais à partir du moment où il s'est vu obligé de respecter les normes, et étant données les circonstances puisque les collègues demandaient la levée de sa protection syndicale, il a radicalisé son traitement irrespectueux envers les gens*

*et je dis qu'il s'est radicalisé parce qu'il a toujours été autosuffisant et autoritaire» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 120).*

Le supérieur hiérarchique de Genaro Rodriguez, le coordinateur du département de maintenance, était le responsable de maintenance, Gaston Balcazar, qui a complètement instrumentalisé Genaro Rodriguez en exacerbant sa tendance à imiter le patronat. Gaston Balcazar raconte que :

*«Le travail de Genaro a très bien commencé et après, il a commencé à me demander conseil : « Gastón, qu'allons-nous faire ? ». Il a commencé à comprendre la relation avec l'indice de rendement mais en le percevant d'un point de vue différent. Au cours des réunions auxquelles j'assistais, j'ai pensé : « Putain ! Ce mec, décidément on ne la lui fait pas ! ». Petit à petit, Rodríguez a commencé à se rendre compte que les choses n'étaient pas comme il se les imaginait depuis le syndicat. Il a compris qu'ils vivaient dans le monde « du caramel et de Bambi », un monde imaginaire et tout ce qui s'ensuit. Confronté à notre discours où nous lui demandions des résultats, lui: hum ! il restait sans paroles ou donnait des excuses. Quand il a donné sa première excuse, tout le monde : « Ah bon ! D'accord, pas de problème, tout va bien ». Avec la deuxième excuse, « Ah bon d'accord, pas de problème ». Et la troisième fois, je lui ai dit : « Viens, mon vieux, viens... ». Et il a commencé à avoir des problèmes avec Rudesindo et Clímaco ; d'après ce qu'il m'a commenté, il leur a dit : « Camarades, nous sommes revenus, vous m'aviez promis que vous alliez « bosser », nous sommes là pour travailler, nous ne sommes pas là pour... Le fait que nous ayons la protection syndicale et que nous ayons été réintégrés ne veut pas dire, n'a absolument rien à voir avec le fait de se la couler douce »» (Tirée du récit « La perspective de la direction». p. 71)*

Le conflit s'est tellement envenimé que l'atmosphère qui régnait sur le lieu de travail était insupportable pour tout le monde. Nazario rend compte ainsi de la situation :

*«Ensuite, la guerre permanente continue, c'est-à-dire qu'on a jamais pu trouver de solution. Il y a maintenant une guerre ouverte. Genaro me racontait des choses très fortes d'eux et moi, je lui disais : « Bon, ça y est, laisse-ça comme ça, maintenant essayons de bien gérer les choses, dirige-les bien, c'est-à-dire ordonne les travaux d'une bonne manière pour qu'ils ne s'y opposent pas ». Rudesindo et Climaco ont quelquefois parlé avec moi et je leur ai dit : « Bon, faisons les choses avec calme mon vieux, faisons les choses bien ». Mais ils ont ignoré mes conseils.*



*Rodríguez me disait : « Non mon vieux, c'est que ces fils de pute se foutent de ma gueule, et je n'apprécie pas du tout. Ces gars-là voulaient me faire lever ma protection syndicale pour qu'ils me virent, alors je n'oublie pas ». En fait, à partir de ce qui s'est passé, il a gardé une rancœur qu'il ne pouvait pas maîtriser. Même s'il y a eu un certain climat de supposé pacte de paix, ils étaient encore fâchés. Clímaco Bolaños n'était vraiment pas satisfait, et Rudesindo encore moins.*

*J'arrivais à l'atelier et c'était le même sujet tous les jours. Rudesindo commençait : « Non, c'est que ce fils de pute..., je ne sais pas quoi, il m'a mis à travailler, il en a après moi ». Et moi, je lui répondais : « Ecris tes plaintes dans le cahier ». C'était insupportable parce que Clímaco passait son temps à inciter Rudesindo –je le dis parce que je trouvais que c'était comme ça- et lui, il restait derrière, alors celui qui générait le plus la dispute c'était Rudesindo» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 121).*

Enfin, n'en pouvant plus de ce conflit avec un ennemi de l'intérieur et las de la zizanie qui régnait dans le syndicat et qui faisait que les luttes engagées n'étaient plus contre l'entreprise, mais contre d'autres membres de l'organisation syndicale, Clímaco Bolaños a décidé de signer un accord de départ volontaire avec la société C-Colombia.

Climaco Bolaños raconte qu'il n'avait pas l'intention d'accepter le moindre accord, mais, comme les responsables de C-Colombia l'avaient prévu, sa situation était devenue intenable.

*«...la situation est devenue compliquée, critique. Avec Nazario, on ne se parlait plus. Avec Genaro Rodríguez, on se traitait mal et Evaristo m'était complètement indifférent. Je disais à Rudesindo : « Mon vieux, c'est intenable pour moi et pour l'organisation syndicale. Si on continue à se prendre la tête, on risque de mettre en danger le syndicat ». J'en avais marre de me disputer avec celui-ci, celui-là. Pour cette raison, je me suis dit que le mieux pour l'organisation syndicale était de maintenir l'unité. Il y avait déjà deux camps qui s'étaient formés: ceux qui étaient d'accord avec Rudesindo et moi et ceux qui étaient d'accord avec Nazario et Genaro» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 123).*

L'entreprise, qui suivait de près ce qui se passait au sein du département de maintenance, propose à Climaco un arrangement. Segundo Quintana, qui venait d'être nommé responsable des ressources humaines, lui a dit : « Alors mon ami ? Voilà une bonne offre, réfléchissez-y ».

Enfin, Climaco Bolaños décide d'accepter l'offre de l'entreprise. Il négocie et parvient à un accord pour départ *volontaire*.

Clímaco n'a pas notifié au syndicat sa décision de négocier avec l'entreprise, car, pour reprendre ses propres paroles, ils étaient à ce moment « *très divisé et je ne voulais pas animer peut-être encore plus la polémique, je savais que certains allaient être d'accord avec moi, et que d'autres, non... J'ai donc dit à Rudesindo : "je pars demain", mais lui, il savait que je cherchais un arrangement. Je ne lui ai pas dit : "Rudesindo, je travaille jusqu'à aujourd'hui". Nous sommes partis en vacances et je ne suis pas revenu* ».

Le syndicat a appris le départ de Climaco au milieu d'un petit-déjeuner qui a été offert aux travailleurs à 8 h du matin, ce qui était une heure fort inhabituelle. C'est alors qu'Aureliano Romero est intervenu pour féliciter les travailleurs présents en raison du niveau élevé de leur production et pour trinquer à leur santé. Nazario raconte qu'Aureliano a fait référence aux travailleurs « *qui n'étaient plus dans la société à cette époque, et il a cité les noms de deux anciennes camarades qui avaient pris leur retraite et aussi celui de Climaco Bolaños. Rudesindo est resté pétrifié... Il s'est alors exclamé : Diable ! Nous lui avons dit : "Mon vieux, il faut se calmer, parce que ce salopard est en train de se vanter d'avoir poussé Climaco à négocier"* ». Evaristo aussi n'en revenait pas ».

Les circonstances qui ont entouré le départ de Climaco ainsi que les attitudes et les comportements adoptés par Genaro Rodríguez ont amené Nazario à voir dans cet ancien camarade un ennemi de l'intérieur.

*«...il y a eu des comportements qui ne m'ont pas du tout plu et qui m'ont définitivement convaincu que Genaro Rodríguez s'était rangé du côté de l'entreprise et qu'ils faisaient tout ce qu'il pouvait pour que ces gars ne restent plus là. Pourquoi est-ce que j'ai fini par croire que Genaro Rodríguez avait beaucoup à voir avec le départ de Clímaco? Quel a été le*

*comportement ? J'allais partir de l'usine, je rentrais chez moi. Il était environ trois heures de l'après-midi et je venais de me rendre compte que j'avais laissé mon porte-monnaie dans le casier. Du coup, je suis retourné à l'usine par derrière. Tout le monde était parti. J'y suis allé, j'ai récupéré mon porte-monnaie et, alors que je me dirigeais vers la pointeuse, j'ai vu qu'Aureliano Romero tenait Genaro dans ses bras et qu'il lui faisait une énorme accolade. Il était en train de le féliciter. Moi, ça m'a surpris, ça m'a indigné. Je me suis demandé pourquoi est-ce que ce gars pouvait bien le serrer dans ses bras, qu'est-ce qu'il pouvait bien être en train de célébrer avec tant de joie ? –Jusqu'à ce moment-là, on ne savait pas que Clímaco avait fait un arrangement avec l'entreprise, mais j'ai commencé à m'en douter. Le pire dans tout ça, c'est que quand j'ai passé ma carte pour pointer, la machine a sonné et, Aureliano, qui était de l'autre côté, s'est rendu compte de ma présence et il l'a immédiatement et brusquement relâché. Le pauvre gars, il a failli tomber. Là, je me suis dit qu'il y avait quelque chose de bizarre. C'est pour ça, en fait que moi, le départ et l'arrangement de Clímaco, ça ne me surprend pas plus que ça. J'imagine que Genaro avait compris comme moi que le fait de l'avoir surpris dans une telle situation ne pouvait être que le signe d'une trahison par rapport à l'organisation syndicale. Bien que je ne lui aie absolument rien dit, j'ai commencé à penser qu'il devait quitter le syndicat» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 128).*

Les dirigeants de C-Colombia ont constitué, à travers cette politique de gestion inhumaine, une sorte de « zone grise » à l'intérieur de leur société, puisqu'ils ont réussi à utiliser une de leurs victimes de telle sorte qu'elle est devenue le bourreau de ses propres camarades. En obéissant à une rationalité de survie (pour garder sa place), Genaro Rodriguez a sciemment contribué à l'éviction d'un de ses collègues. La prise de l'ours qu'a fait Aureliano Romero à son subordonné, alors que Climaco Bolaños n'avait pas encore quitté l'entreprise, est un geste qui symbolise le séjour de Genaro Rodriguez dans la zone grise. Comme l'observe Agamben (2010) :

La zone grise est un espace où l'on favorise l'avènement d'une "situation extrême" qui modifie la personnalité des bourreaux, jadis victimes. Dans cette zone, la seule chose qui compte pour le bourreau est de survivre. [...] Dans ce lieu, l'important pour le bourreau n'est pas la dignité de l'autre, mais sa propre dignité (p.46-48).

Nazario se souvient de plusieurs actions répréhensibles commises par Genaro à l'encontre de ses camarades :

*«...on savait déjà que Clímaco avait fait un arrangement et Genaro Rodríguez me donne un deuxième coup de poignard dans le dos. Rudesindo a fait un travail sur une machine et comme il n'est pas électricien, quand il l'a allumée, le moteur s'est mis à tourner à l'envers. Genaro a appelé Gastón Balcázar et il lui a dit: « Regardez ce qu'a fait Rudesindo, Regardez comme il merde... » Moi, je n'y étais pas mais on me l'a raconté. De cette manière, Rudesindo était en train de critiquer et de dénoncer le travail de Rudesindo. Alors, j'ai décidé d'en parler à Genaro Rodríguez. Je lui ai dit : « Ecoute Genaro, on m'a raconté ça et ça ». Il m'a dit : « Parlons-en, tous les travaux que l'on donne à faire à Rudesindo sont de plus en plus mauvais, il ne fait pas attention. Tiens, juste-là, il vient de monter un moteur à l'envers et tu sais que juste avant, il avait abimé un axe... »<sup>185</sup> (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 129).*

C'est ainsi que Nazario prend conscience du danger que représentent les agissements de Genaro pour l'organisation syndicale. Il n'hésite pas à le lui faire savoir :

*«...Ecoute mon vieux, pourquoi tu ne renonces pas au syndicat ? » Il m'a dit : « Pourquoi ? » Je lui ai répondu : « Parce que ce que tu viens de faire n'est absolument pas nécessaire avec un collègue. En fait, si tu as un problème avec lui, un différent... combien de temps ça t'as pris de remettre le moteur à l'endroit, s'il s'agit juste de changer deux câbles ? Si tu me l'avais demandé à moi, je n'aurais pas mis plus d'une minute. Quel besoin y avait-il de dire à Gastón Balcázar que le travail était mal fait ? » Il m'a répondu: « Ah, c'est que ce fils de pute me sort par les yeux, il m'énerve, ce gars m'a grillé ». Il s'exprimait comme ça. Alors, je lui ai dit: « Tu sais quoi mon vieux Genaro, fais un truc, renonce au comité de direction du syndicat » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 129).*

C'est pourquoi le siège de la direction syndicale de Cali a fini par expulser Genaro Rodriguez de l'organisation, le privant ainsi de son immunité en tant que dirigeant du syndicat.

---

<sup>185</sup> Esta visión de Rudesindo como trabajador contrasta con lo afirmado por Clímaco Bolaños en una de las entrevistas: “Rudesindo es un mecánico automotriz ni el hijueputa, cuando estaba encargado del parque automotor no descansaba, él es muy pulido en su trabajo y muy curioso, y Rudesindo hacía unos trabajos... Un día le dicen: “Rudesindo, el parque automotor se lo vamos a dar a un tercero”. «y cómo así, entonces, ¿yo qué hago?». – Hermano, vamos a ver qué hacemos con usted, y lo mandan para el taller de la Planta y no le dan una inducción, no hay quien diga: “bueno hermano, una cosa es ser mecánico automotriz, otra cosa es ser uno mecánico de mantenimiento industrial”.

La première réaction de Genaro Rodriguez a été d'aller voir son supérieur et responsable, Gaston Balcazar. Ce dernier se rappelle que :

*«Très perturbé, il est allé dans mon bureau et c'est à moi qu'il l'a raconté en premier. Immédiatement je lui ai dit : « Ne vous en faites pas, j'y vais et je parle avec Aureliano Romero ». J'ai parlé avec Aureliano et il m'a demandé : « Toi, qu'est-ce que tu en penses ? ». « Ce type est très fort », je lui ai dit. Il m'a répondu : « Il n'y a pas de problème ». Ensuite Aureliano a parlé avec lui et lui a dit : « Ne vous faites pas de souci ». [...] Genaro sait que toutes les choses que j'ai vues dans l'entreprise, je les lui ai racontées, et pour lui c'était la même chose, à tel point que lorsqu'il a renoncé au syndicat, l'entreprise lui a dit : « D'accord, vous avez démontré des choses différentes, ne vous en faites pas, vous n'avez pas besoin de protection contre le licenciement. »» (Tirée du récit « La perspective de la direction». p. 91)*

Voilà comment les dirigeants de C-Colombia renforcent la stratégie planifiée et nomment Genaro au poste de superviseur du département de maintenance. Cela a rendu encore plus intense le conflit qui l'opposait à ses anciens collègues. Rudesindo a été très impacté par l'expulsion de Genaro. Il se sentait isolé et sans le soutien de ses camarades. Quand il leur reprochait ce manque de solidarité, on lui répondait : *«j'ai déjà envoyé ma lettre, dépose ta plainte »*. De son côté, il se demandait : *“pourquoi est-ce le syndicat ne dépose pas une plainte ? »*. Voyons le bilan qu'il dresse de la situation :

*«Quand Genaro a quitté le syndicat, j'ai dit: « Cette fois, je m'en vais parce que sinon, ils vont me tuer ici ». Ecoute mon vieux, je faisais de la tachycardie, je sentais une vieille pression au cœur, j'avais des aigreurs d'estomac qui me faisaient mal au ventre... Je pensais même que j'allais faire un infarctus, mon vieux.[...] je me suis dit « Puisque ma philosophie n'est plus entendue, qu'elle ne vaut plus rien, je n'ai plus de raisons de rester ici ». J'ai décidé de faire un arrangement avec l'entreprise à partir du moment où je me suis rendu compte que la méthode Arteaga ne fonctionnait plus ou plutôt qu'ils n'en voulaient plus pour le syndicat. En fait, ils voulaient essayer d'être sympa avec le patron pour voir ce que ça allait donner. Alors, Rudesindo était de trop, parce que ma méthode de lutte ne leur convenait plus. A ce moment-là, je pensais que le syndicat était en train de perdre son pouvoir et je crois qu'ils l'ont perdu. [...] J'étais complètement désemparé quand Clímaco a quitté le département de maintenance. Moi, j'ai quitté l'entreprise parce que si je ne le faisais pas, ils pouvaient me virer. L'objectif de l'entreprise était de me pousser à bout, de trouver la faille, de me faire craquer... Ils voulaient*

*que je tape sur ce gars. C'est que ce gars venait me chercher, il voulait que je le frappe. Clímaco disait: « Ce mec, ce qu'il veut, c'est qu'on lui casse la gueule ». Clímaco m'a dit: « Je préfère m'en aller parce que sinon, je vais finir par lui taper dessus ». Genaro Rodríguez était la marionnette de ce Balcázar. Tu sais ce que faisait Genaro Rodríguez ? Il se mettait à enregistrer nos conversations sur son portable dès qu'on se disputait. Il voulait que je craque, que je le menace ou que je l'insulte. Mais je ne lui ai jamais rien dit qui puisse me porter préjudice. J'essayais de faire attention à moi». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 132).*

Psychologiquement fatigué et “déçu” par le comportement de ses camarades de base du syndicat, ce qui était évidemment le résultat des pratiques de gestion inhumaines mises en place par les responsables de l'entreprise, Rudesindo choisit de négocier son départ volontaire.

*«Ils m'ont plusieurs fois appelé de manière informelle pour que j'accepte un arrangement économique avec l'entreprise. Le directeur des ressources humaines, Sixto Rosas, me disait: « Tu ne veux pas aller en Espagne? Pourquoi tu n'y vas pas ? » Je lui répondais : « Non, je me sens bien ici ». Mais au fond, je me sentais mal à l'aise dans l'entreprise... Oh, j'ai supporté pas mal d'insinuations. Un jour, à l'usine, Rosas m'a fait asseoir à sa table et m'a insinué l'idée d'un arrangement économique avec l'entreprise. J'essayais de me maintenir dans l'entreprise et j'ai dit: « Je veux continuer ici. Je ne veux pas finir comme ça ». Mais, un jour où j'étais monté dans les bureaux, le directeur des ressources humaines m'a dit: « Ecoute, si tu as besoin de quelque chose... » Je lui ai répondu: « Non Sixto, merci... ». Mais dès que j'ai eu connaissance de l'offre concrète, j'ai directement accepté. J'en vais marre et je lui ai dit: « Très bien, arrêtons-là les conneries ». Ils ont eu le dernier mot. Je suis parti fatigué, désespéré. Et oui, mon vieux, j'en étais malade, je ne dormais plus. J'ai négocié désespéré, je subissais beaucoup de pressions. J'en avais ras le cul mon vieux. D'une certaine manière, je pense qu'il savait que j'allais finir par partir» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 133).*

*«Il n'y avait aucune raison pour que l'entreprise me manque. Je suis convaincu que je faisais ce que je devais faire. Dès fois, je faisais même ce que je ne devais pas faire, m'occuper des monte-charges par exemple. Quand les problèmes ont commencé, j'ai compris comment fonctionnait l'entreprise et je me suis dit: « Ils ne méritent rien ». Je me suis vite désenchanté de l'entreprise quand j'ai vu que Matías Oliveros et qu'Anastasia Robles avaient un comportement très négatif avec nous. A partir du moment où Matías Oliveros a refusé de nous accorder des*

*prêts, j'ai dit: « Cette entreprise ne mérite rien... » J'ai travaillé dans une usine à papiers formidable et tout me semblait super» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 136).*

Maintenant que les responsables de C-Colombia étaient parvenus à leur fin, qu'ils avaient réussi à se débarrasser de tous ceux qui étaient devenus gênants pour la mise en marche de stratégies de productivité, excessives et préjudiciables aux travailleurs, Genaro n'était plus indispensable. Ce dernier se rappelle que :

*«... qu'à terme, l'entreprise a fait l'évaluation des coûts du poste de superviseur, à qui elle continuait de payer des heures supplémentaires et qu'elle a pris la décision d'éliminer cette dépense. Avec cette décision, l'entreprise attaque Genaro puisqu'il perd l'argent des heures supplémentaires. Et c'est là qu'ils commencent à sentir l'offensive de l'entreprise et qu'il se sent trahi.» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 156).*

*«Et à part ça, lors des réunions que les chefs de rang moyen faisaient pour contrôler la production, le gars était devenu un expert sur tout, et il avait réponse à tout: « C'est que cette machine a des problèmes par rapport à ça et ça », « Non, c'est que le département de production n'a pas... », « C'est qu'ils n'ont pas apporté les pièces de rechange », « il n'y a personne pour faire le travail ». En fait, petit à petit, il a fini par tourner le dos aux responsabilités qu'il avait lui même imposé et on l'avait prévenu: « Mon vieux, le jour où ça roule un peu moins bien, ils vont te virer ». Et effectivement, ça s'est passé comme ça parce qu'il a fait confiance à son ennemi»*

*Quand Rudesindo a quitté l'entreprise, les gens ont dit: « Bon Genaro a atteint son objectif ». En tout cas, c'est comme ça que les gens l'interprétaient. Selon eux, la véritable mission de Genaro était de virer Rudesindo et maintenant, c'était le tour de Clímaco. Et effectivement, je crois que ça s'est passé comme ça, vers mars, ils l'appellent pour le virer de l'entreprise» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 157).*

Dès lors, il apparaît que Genaro a fini par être aussi victime des pratiques inhumaines de gestion utilisées par les dirigeants de C-Colombia<sup>186</sup>. Genaro exprime ses sentiments de honte et d'humiliation comme il suit :

*«J'étais confiant parce que la direction du bureau des ressources humaines et du bureau de production m'avaient dit que je n'avais rien à craindre dans le cas d'une expulsion du syndicat*

---

<sup>186</sup>Voir pratiques inhumaines, p. 227.

*parce que j'étais dans l'entreprise pour la qualité de mon travail, pas pour mon appartenance à une organisation syndicale. Ils me disaient que j'avais toujours été exemplaire par rapport au travail et que j'étais quelqu'un de responsable. En conséquence, ils me garantissaient le fait de rester dans l'entreprise malgré une éventuelle expulsion du syndicat. Au final, ils m'ont viré du syndicat et aussi de l'entreprise»*

*Le directeur des opérations, Aureliano Romero, celui-là même qui m'avait manifesté que le soutien de l'entreprise était total, que le fait que je sois membre du syndicat ou pas ne l'intéressait pas m'a dit: « Bon, on va s'arrêter là. On interrompt votre contrat à vous et au responsable d'ingénierie. On va essayer dorénavant d'arriver à un arrangement ». Mon premier sentiment a été: « C'est vraiment des gros enculés ces gars-là, des fils de pute, des faux-culs ». Je leur ai dit ça mais d'une autre manière» » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 153).*

*«Quand il m'a dit ça, je lui ai dit: « Je n'ai jamais cru ce qu'un chef me disait, mais dans ce cas-là, j'ai pris ce que tu m'avais dit au sérieux. Je croyais que tu étais sérieux quand tu m'as dit que j'étais dans l'entreprise pour la qualité de mon travail ». J'ai continué en disant: « La situation à laquelle on fait face dans l'entreprise C-Colombia est la même que celle qu'on vit au niveau national. C'est pour ça que vous ne pourrez jamais en finir avec le syndicat. Vous êtes la raison d'être de l'organisation syndicale, votre attitude le prouve. Personne ne peut avoir confiance en vous et ce que vous faites avec moi, vous êtes déjà en train de le faire avec d'autres personnes. Vous n'êtes pas des personnes digne de confiance, vous n'avez pas de parole ». Il est tout simplement resté silencieux, il ne m'a rien répondu» (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 154).*

Genero se voit forcé de négocier parce qu'il n'avait le droit de demander une réintégration pour motif de renvoi injustifié, vu qu'il n'avait que seize ans d'ancienneté dans l'entreprise et qu'il ne disposait plus de l'immunité syndicale. Au bout du compte, on a tendu deux lettres à Genaro. L'une contenait une offre d'environ 92.000.000 de pesos, et l'autre, de 110.000.000 de pesos. Sur tous les deux montants, il y avait des déductions à opérer. Il a essayé de trouver une parade, de se syndiquer à nouveau, mais il n'a pas eu le temps. Genaro se souvient ainsi du moment de la négociation :

*«Alors, j'ai appelé l'avocat qui s'occupe des affaires du syndicat et je lui ai expliqué la situation. Il m'a demandé depuis combien de temps je travaillais dans l'entreprise et je lui ai expliqué tout le nœud du problème. Il m'a dit: « Genaro, comme ça par téléphone ce n'est pas*



*très facile parce que je n'ai pas les papiers sous les yeux ». Je lui ai expliqué dans les grandes lignes et il m'a dit: « Essaie d'obtenir la meilleure proposition dès aujourd'hui ». Je lui ai dit que j'allais faire de mon mieux. Alors, j'ai choisi la deuxième lettre. Ils ne m'ont rien dit».*  
(Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 154).

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse des événements présentés nous permet d'établir que dans l'entreprise C-Colombia les agissements de ses dirigeants sont allés au-delà du mobbing ou du harcèlement moral au travail. C'est pourquoi ils constituent ce que nous avons appelé des pratiques de gestion inhumaines. En effet, on a clairement montré que cette entreprise a mis en place de façon préméditée des stratégies pour miner moralement ses salariés. Elle a considéré que ces stratégies étaient un moyen valable pour soumettre les salariés ou pour se débarrasser de ceux que les responsables de cette société traitaient d'« incapables » ou de « gêneurs » parce qu'ils faisaient obstacle à l'exercice de leur pouvoir, sans être pour autant de mauvais travailleurs.

Pareillement, nous avons établi que les dirigeants de C-Colombia ne faisaient aucune différence entre les travailleurs syndiqués et les non syndiqués, entre les travailleurs capables et les incapables à l'heure de mettre un terme à leur contrat de travail. Ils obéissent à la devise tout se vaut. Tel est le fondement d'une façon d'agir qui vise à exercer le pouvoir dans l'unique but de parvenir à une augmentation démesurée de la productivité, de la rentabilité et de la compétitivité, afin de satisfaire les exigences de l'entreprise.

### 8.3 Baldomero Rincón

Ainsi que nous l'avons signalé au chapitre I, nous avons été confronté au problème de savoir à quel moment interrompre le travail de terrain. Nous avons rencontré plusieurs difficultés qui nous ont amené à prolonger successivement notre enquête. Au départ, nous croyions que tout allait s'arrêter lorsque le Ministère de la Protection sociale aurait prononcé

son verdict et déterminé s'il permettait, oui ou non, que C-Colombia ferme son département de maintenance et mette un terme au contrat des salariés de ce service. Mais, une fois la sentence connue, il a fallu nous rendre à l'évidence que le processus observé continuait à se dérouler, puisque l'entreprise a décidé de répliquer par une nouvelle pratique de gestion inhumaine, à savoir la nomination au poste de coordinateur du département de maintenance d'un des dirigeants du syndicat. Plus tard, au moment où nous considérions que l'affaire était close, nous avons appris l'existence d'un événement d'une rare violence, dont le protagoniste était un travailleur qui était en CDD à C-Colombia depuis plusieurs années<sup>187</sup>. Après nous avoir documenté sur ce cas, nous sommes venu à penser que C-Colombia n'était pas seulement le lieu d'application de pratiques de gestion inhumaines. Nous avons saisi que, pendant le temps considérable qu'a duré cette étude, une logique inhumaine de gestion a régné dans cette entreprise où, pour reprendre les termes d'un des gestionnaires interviewés, « on voit les personnes comme des êtres jetables... parce que la gestion devient de plus en plus cannibale » (Caractérisation du C-Colombia, p. 31).

Remarquons d'abord que le cas de Baldomero nous a appris que la logique des pratiques de gestion inhumaines ne ciblait pas forcément des personnes en particulier. Autrement dit, le personnel de gestion ne décidait pas l'application d'une pratique inhumaine pour répondre spécifiquement aux agissements de certains syndicalistes ou de salariés "incapables" qu'il avait dans le collimateur. Nous étions au courant des plaintes réitérées qui témoignaient de mauvais traitements infligés aux travailleurs en CDD, mais les données recueillies n'étaient pas assez significatives pour étudier de près cette catégorie de salariés. Pourtant, quand nous sommes allé rendre visite à Baldomero à l'hôpital et que nous avons enfin acquis une vue d'ensemble de sa situation, alors nous nous sommes aperçu que les pratiques de gestion

---

<sup>187</sup> Le récit complet des événements figure dans le recueil "La perspective ouvrière"

inhumaines à C-Colombia étaient déclenchées par une *violence non ciblée* ou *non spécifiquement orientée*, qui provenait d'un mode de gestion centré sur la poursuite maximaliste de profits, sans considérer que cette visée embrumait le chemin moral qui conduit à la reconnaissance de l'humanité des travailleurs au sein de l'entreprise.

Baldomero entre à C-Colombie par l'intermédiaire d'une agence d'intérim. Son premier souvenir en arrivant dans cette entreprise, ce sont ces mots prononcés par son chef : « Ici, il y a deux services, un service de sept heures du matin à cinq heures de l'après-midi et l'autre, celui des nuits blanches. Je préfère te prévenir, ce boulot est un travail temporaire pour que tu ne te fasses pas d'illusions, mais si tu es bon et qu'il y a un poste, je te prendrai en compte ». Ce n'est que bien plus tard que Baldomero a saisi la violence que contenait l'expression : « pour que tu ne te fasses pas d'illusions ».

À plusieurs reprises, Baldomero a dû changer de secteur de travail au sein de l'usine, en fonction des besoins du moment. Il se rappelle qu'il a commencé à faire des heures supplémentaires et qu'il a travaillé de manière à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Il reconnaît qu'à chaque fois qu'on l'affectait à un nouveau secteur, il avait le sentiment d'avoir été promu. Pendant très longtemps, il a effectué un nombre considérable d'heures supplémentaires. Il était, malgré tout, fier d'avoir été responsable de l'entrepôt. Ainsi, il a déclaré :

*« Ensuite, le chef avait davantage confiance en moi, alors il m'a confié la réception des camions. C'était comme gravir les échelons puisque petit à petit, j'avais de plus en plus de responsabilités. Je m'occupais des papiers, des formulaires, des factures et tout ça. Des fois, quand il devait s'absenter, je devenais le responsable de l'entrepôt. »*

Après deux années dans l'entreprise, il a eu un accident du travail tellement grave qu'il a été arrêté pendant un mois. Alors, son chef lui a notifié que pour ce motif il allait faire l'objet

d'une procédure de licenciement. Baldomero lui a répondu fièrement et altièrement qu'il n'y avait pas de problème. Il se souvient même de cet acte non fraternel de son supérieur qui lui a proposé d'interrompre son arrêt maladie. Il a réagi en ces termes : « *C'est non, parce que j'ai eu un accident du travail et si j'ai des séquelles, c'est pour ma poire. Si vous voulez me virer, eh bien, virez-moi, pas de problème* ». Reste qu'il ne s'est plus rendu à l'hôpital, par crainte d'être renvoyé. L'espoir d'obtenir un CDI nourrissait son désir d'un meilleur avenir :

*J'ai toujours été impatient d'avoir un contrat à durée indéterminée. Surtout depuis qu'ils ont commencé à me dire que je pouvais peut-être remporter le gros lot. Je gardais toujours espoir et je le disais à ma femme : "S'ils me font signer un CDI, la première chose que je vais faire, ce sera de nous acheter une maison". C'était mon principal souhait. Je ne voulais pas acheter une maison en étant intérimaire parce que comment je ferais si je finissais par perdre mon emploi. Et j'en avais vu beaucoup dans cette situation.*

Baldomero a noté que même s'il sentait qu'on ne reconnaissait pas ses efforts, on exigeait toujours plus de lui. Il s'est ainsi plaint d'un de ses chefs qu'il a qualifié de « déloyal » et de « faux-cul », parce qu'il ne l'a pas aidé à obtenir une augmentation auprès du responsable des opérations, alors qu'il avait fait cette démarche pour un employé d'un autre secteur.

Pareillement, il s'est plaint du fait que l'entreprise ne respectait pas ses congés et que les promesses concernant la possibilité d'un CDI n'avaient pas été tenues. Il se souvient notamment que, pendant un certain temps, il a refusé de prendre des vacances parce qu'il croyait, à tort, à ce qu'on lui avait promis : aux primes, aux congés payés, au CDI. À son avis, c'est alors qu'il a commencé à commettre des erreurs, comme il le donne lui-même à entendre :

*« Si je m'étais projeté dans l'avenir, j'aurais peut-être pu chercher un autre travail, au lieu de m'attacher à cette entreprise. Je n'ai pas cherché un autre boulot parce qu'à cette époque ils payaient à temps et le travail était vraiment agréable. C'était commode de pouvoir manger à la cantine. Je travaillais dans ce qui me plaisait à l'entrepôt... Alors, la première année, j'étais*

*plutôt content et ce n'est que la deuxième année que j'ai commencé à parler à mes collègues de mes problèmes avec l'entreprise. » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 162)*

Ce qui est arrivé à Baldomero nous a permis de mieux cerner certaines des restructurations physiques et administratives rapportées par nos sources : par exemple, le transfert du dépôt des produits finis dans les locaux de l'entreprise et la pression exercée pour imposer l'acceptation d'heures supplémentaires. À ce propos, Baldomero a rapporté ces paroles de son chef : « “Baldomero, je vais te noter pour que tu viennes demain”. Je lui ai dit : “Demain, je ne peux pas venir”. Mais il a continué :

*“Baldomero, ça fait trois samedis que tu ne viens pas bosser”. Je lui ai répondu : “Et qu'est-ce que ça peut bien faire, c'est des heures supplémentaires, je dispose de mon temps”. Il insistait : “Je te dis que tu vas venir demain et attends, tu vas voir, le chef va te faire venir”. Et notre chef nous sortait toujours la même chose : “Il faut mouiller le maillot”. Et pourtant, on travaillait déjà comme des bêtes de somme, de sorte que j'en avais vraiment marre ». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 163)*

Baldomero nous a confirmé que les travailleurs en CDD accomplissaient les tâches les plus rudes, étant donné que « ceux en CDI pouvaient dire “non” aux heures supplémentaires et se défilier, comme on dit ». Il a également signalé que ses chefs le poussaient à réaliser de longues journées de travail. Un jour, un chef l'a pris à part dans son bureau et lui a dit :

*« “Baldomero, ça va bientôt être le mois de décembre et ce n'est pas évident de se retrouver à la rue en ce moment”. Je lui ai dit : “C'est toujours la même chose, tous les patrons nous servent la même histoire.” » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 164).*

D'un autre côté, Baldomero avoue que certains chefs sont montés au créneau pour lui. Ils ont réussi non seulement à faire qu'il reste dans l'entreprise, mais ils ont aussi fait jouer leurs relations pour lui décrocher une augmentation de salaire. Néanmoins, après cette petite victoire, il a dû faire face à des fortes pressions en raison d'une charge additionnelle de travail.

*« L'entrepôt était plein, il n'y avait même pas la place pour marcher. On était stressés à fond, parce qu'il fallait s'occuper en urgence des commandes vendues et qu'il fallait porter les caisses. Il fallait sortir trente, quarante ou cinquante caisses, une par une et sur l'épaule. En fait, le détail des activités sur le papier ne correspondait pas du tout à la réalité. » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 170)*

Baldomero signale que pendant cette période il leur arrivait de faire des journées de 13 h et même de 15 h de travail d'affilée. Il a constaté que le niveau de sécurité des installations industrielles de l'entreprise était très déficient, surtout à l'entrepôt des fournitures où il avait travaillé en enregistrant des données sur le système informatique.

Baldomero ne s'est jamais affilié à un syndicat. Lui-même disait : *« moi, je suis SINTRARINCON<sup>188</sup>, je parle de ce qui me regarde. Je me défends tout seul et à ma façon »*. Il raconte qu'il était en relation avec des syndicalistes et qu'il a eu quelques soucis avec certains d'entre eux. En effet, *« une fois, un collègue syndiqué m'a interpellé et m'a dit : “Mon vieux, il va falloir ralentir et travailler à notre rythme sinon tu vas avoir des problèmes avec nous”. Je lui ai répondu : “Et bien, on va avoir des problèmes parce que je n'ai pas l'intention de changer ma manière de travailler et si tu veux, on règle ça tout de suite” »*. (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p.167)

L'état d'abattement de Baldomero a empiré avec l'arrivée d'une nouvelle chef qui a dit aux travailleurs : *« on a besoin des heures supplémentaires, nous vous proposons de vous les régler sous la forme de jours de congé, parce qu'autrement c'est cher... »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 168) Baldomero s'est rebellé et a décliné l'offre. Plus tard, il a appris que la nouvelle chef avait essayé de le renvoyer quand elle s'est aperçue qu'il était en CDD.

---

<sup>188</sup> Le syndicat des travailleurs à C-Colombia s'appelle SINTRAPAN. Baldomero, dont le nom de famille est Rincón, ce qui en espagnol veut dire “recoin”, fait ici un jeu de mots plutôt réussi.

Baldomero est une personne qui a pour habitude, quand quelque chose lui déplaît, de le manifester oralement ou par écrit. À son avis, ce trait de son caractère a fini par le faire remarquer. Mais il était serein, de sorte qu'il se souvient d'avoir déclaré à son chef :

*« Je suis entré dans le système et je l'ai assimilé. J'ai travaillé pour le service financier – ce qui n'était pas mon domaine – et je les ai aidés en tapant des données, ce qui n'est pas une mince affaire, calculatrice à la main, et pourtant, je n'avais aucune formation pour ça, je calculais le prélèvement à la source et j'enregistrais les informations sur le système et tout le reste ».*

Au fil du temps, Baldomero s'est peu à peu habitué et attaché à son travail à C-Colombia. C'est pourquoi, le jour où il a eu un accident et qu'on lui a plâtré la main, il a dit au médecin qui allait le mettre en arrêt maladie :

*« “Non, docteur, ce n'est pas me rendre service. Si vous me mettez en arrêt maladie, je risque de me faire virer”. Le docteur m'a répondu : “Très bien, je ne te donne pas d'arrêt de travail, mais je suis sûr que demain, à l'entreprise, on te renverra ici”. Ils ont pourtant accepté que je travaille dans cet état. Mais vu que j'allais travailler plâtré certains collègues du syndicat m'ont demandé pourquoi je venais bosser, et m'ont dit que ce n'était pas bien... Et puis, en bougeant des caisses, le plâtre s'est fissuré et je suis retourné chez le médecin. Il m'a demandé : “Et comment avez-vous cassé votre plâtre ?” Je n'ai rien répondu, ils m'ont changé le plâtre et je suis retourné travailler ».* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 172)

Baldomero a éprouvé une immense déception après que, lors d'une réunion publique, il avait avoué à l'un de ces chefs : *« Moi, mes attentes sont nombreuses. En fait, je ne perds pas l'espoir d'obtenir enfin un contrat à durée indéterminée parce que vous nous connaissez maintenant »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 153). Suite à cet aveu, un de ces chefs s'est permis de le tourner en ridicule lors de la réunion suivante :

*« On va faire la réunion, mais on va seulement parler du travail, n'est-ce pas Baldomero ? ».* Ce dernier lui a répliqué *« Comment ça ? Et la partie humaine, vous en faites quoi ? Mais enfin, qu'est-ce qu'on vaut ici ? »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p.172)

Baldomero s'est senti très humilié et très honteux quand ses collègues se sont moqués de lui et qu'ils ont ri à ses dépens : *« Baldomero, seulement boulot, ce n'est pas la peine de*

*demander à ce qu'on te donne un CDI pendant la réunion parce que toi, tu peux être sûr d'un truc mon pote, ici, tu es pas prêt de l'avoir, ton CDI. » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 172)*

Baldomero s'est montré tenace et n'a négligé aucun effort dans l'espoir de favoriser l'accomplissement de son rêve. Il est allé parler au directeur des opérations pour lui dire :

*« “Écoutez, depuis le temps que je travaille ici, j'aimerais passer en CDI pour assurer un meilleur bien-être à ma famille. J'aimerais faire un prêt pour acheter une maison, mais en tant qu'intérimaire ce n'est pas possible parce que si je me fais virer, je fais comment pour payer mes crédits ?” » (p. 173) L'autre lui a répondu : « La seule chose que je peux te garantir si tu continues à travailler comme tu l'as fait depuis tout ce temps, c'est un poste de travail parce que pour l'instant, il n'y a pas de place vacante » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 173).*

Baldomero notait que dans cette entreprise, parmi les travailleurs qui ont obtenu un CDI, certains le méritaient, tandis que d'autres l'avaient décroché parce qu'ils avaient du piston, même s'ils faisaient croire qu'ils allaient bientôt démissionner. À cause de toutes ces frustrations, Baldomero commence à se sentir mal dans sa peau et à consulter un médecin.

Baldomero était psychologiquement touché : la peur, le stress, les déceptions étaient en train de le miner. Même s'il allait voir le médecin de l'entreprise, il n'a jamais voulu lui dévoiler les motifs de son désarroi et de son profond sentiment de dépression. Quand il était seul, Baldomero se lamentait :

*« Dans l'entreprise, il y a eu un moment où on n'avait pas le droit de partir en excursion avec les autres ni d'aller à la médecine du travail. Ça a duré longtemps, environ de 1991 à 1997 ou 1998. Maintenant ça a changé, mais je ne sais pas si c'est grâce au syndicat. Avant, ils nous y envoyaient seulement en cas d'urgence » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 173).*

Sa souffrance tenait à ce que peu à peu l'entreprise augmentait son nombre de travailleurs en CDI, mais lui il continuait toujours à attendre son tour :



*« Ça fait des années qu'on me promet monts et merveilles et rien. Alors, je me demandais ce qu'il fallait que je fasse pour avoir ce CDI. À cause de tout ça, je me démotivais tous les jours un peu plus. Mais j'ai décidé de ne plus me tuer au boulot, de faire mes horaires et quelques heures supplémentaires en cas de besoin »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 174).

Faisant preuve de lucidité, Baldomero a commencé à s'apercevoir qu'il n'était pas bien vu et qu'il dérangeait : *« Je crois que c'est parce que je disais : "Mais si les dépôts sont pleins, on fait comment ? Nous n'avons plus de place, c'est pour ça que les commandes traînent à partir" »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 174). En outre, l'entreprise avait licencié une partie des intérimaires, sans chercher à les remplacer, c'est pour cette raison, estime Baldomero, qu'ils étaient débordés aux livraisons et que les travailleurs devaient assumer, par manque de personnel, deux services d'affilée.

Au courant du comportement autoritaire des responsables locaux, Baldomero les décrit ainsi : *« Ils avaient une façon d'être qui faisait qu'ils n'écoutaient l'avis de personne, ils faisaient la sourde oreille, c'était juste comme ils disaient et rien d'autre »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 175). Cette violence gestuelle et verbale minait le corps social de l'entreprise, mais elle entamait aussi sa capacité morale d'encaissement. Le moment est venu où Baldomero s'est senti tellement mal qu'il s'est mis à consulter un spécialiste. Il racontait :

*« J'allais parler à la psy de l'hôpital public et elle me demandait comment j'avais pu supporter tous ces mauvais traitements, pendant autant d'années avec les autres qui obtenaient leur CDI... Je lui disais que j'avais tenu bon certainement grâce à ma manière d'être. »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 175)

Baldomero a pris conscience du fait que les mauvais traitements qu'on lui infligeait favorisaient la progression de la maladie. Mais il ne baissait pas les bras. Il voulait obtenir un CDI, de telle sorte qu'il en a parlé au responsable en chef lors d'une excursion organisée par

l'entreprise :

*« Monsieur Carmelo, ça fait longtemps que je travaille ici et j'aimerais avoir l'opportunité d'obtenir un CDI. On me félicite pour la qualité de mon travail, je sors souvent dans le journal de l'entreprise, j'ai reçu plein de prix pour la qualité de mon travail, mais on ne me met pas en CDI, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce que je dois faire ? »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 176)

Mais Baldomero s'est complètement effondré à l'arrivée d'un nouveau chef très peu sensible à la question de la dignité de ses subordonnés. Il se rappelle les propos que ce dernier lui a tenus un jour : *« mon vieux, il faut davantage faire preuve de caractère, il faut parler aux supérieurs avec des arguments »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 176).

Sans aucun soutien et sentant que personne ne se souciait de lui, Baldomero devient progressivement le témoin de son propre « débordement », comme il l'a remarqué au cours d'un rendez-vous avec la médecin de l'hôpital psychiatrique qui l'a examiné. Cette dernière lui a dit *« Mon ami, ce qui se passe c'est que le système fonctionne comme ça, il faut toujours avoir des amis bien placés, du piston... »*. Il lui a répondu : *« Mais là-bas, le piston, ça veut dire que vous faites mal votre travail, que vous dénoncez vos collègues et moi, je ne suis pas fait pour ça et ce n'est pas mon travail non plus »*. Elle lui a répliqué : *« Le système est comme ça. Tu as beau lutter, ça marche de la même manière dans toutes les entreprises »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 177).

Baldomero touche le fond, s'abîme dans un désarroi sans issue et s'écroule émotionnellement quand il apprend qu'une collègue qu'il avait remplacée pendant un certain temps et qui ne s'était pas du tout donné la peine de le former au poste qu'elle venait de quitter dans l'entreprise, cette collègue donc a fini par obtenir un CDI. Baldomero parle de son effondrement dans ces termes :

*« Je suis entré dans un état de choc dépressif, c'était horrible, je ne parlais plus... Tout le monde me demandait pourquoi elle, pourquoi c'était elle qui avait obtenu le CDI... Même mon*

*chef, Arturo Cano m'a dit : "Baldomero, j'imagine bien comment tu dois te sentir parce que c'est Mariana qui a obtenu le CDI et pas toi". Je lui ai répondu : "Oui, je me sens comme un moins que rien, comme une merde". Il m'a dit : "Faut pas, Baldomero, surtout ne te fais pas trop de mauvais sang, des fois, c'est normal de servir de tremplin aux autres". Je lui ai dit : "Oui, mais le problème c'est que j'ai servi de tremplin à tout le monde et moi, ils ne m'ont jamais pris au sérieux" ». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 177)*

La situation est devenue sans issue lorsque Baldomero a refusé d'admettre les critiques de Mariana qui lui reprochait son attitude prétendument peu coopérative. Baldomero, quant à lui, affirme n'avoir jamais été malpoli, même si tous les jours il n'était pas d'humeur à raconter des blagues : *« Je n'ai jamais eu d'avertissement, ni rien. Je ne suis pas quelqu'un d'irrespectueux. Par contre, si être franc c'est être malpoli alors, oui, j'ai été très malpoli »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 179).

Baldomero voyait les mécanismes par lesquels l'entreprise licenciat et embauchait les salariés et il se demandait :

*« Pourquoi l'entreprise n'embauche pas une personne avant d'en virer une autre ? Si on fait les faux-culs, là oui, on peut garder notre place, et les chefs disent : "Ils peuvent très bien se débrouiller avec une personne en moins". Combien de personnes on était ici avant ? Et combien on en est maintenant ? »*

Baldomero, psychologiquement brisé et égaré dans l'obscurité de sa souffrance, a déclaré d'un ton tranchant :

*« "Bon, les gars, si c'est moi le problème, OK, très bien, je m'en vais". J'y suis allé, j'ai repris mes affaires, mes documents personnels et j'ai attendu mon supérieur direct, Arturo Cano et quand il est arrivé, je lui ai dit : "Je travaille jusqu'à aujourd'hui et je lui ai remis mon badge". Il m'a demandé : "Mais pourquoi Baldomero ?" Je lui ai répondu : "Depuis le temps que je suis là et personne ne reconnaît mon travail, personne ne me propose de CDI. À part ça, maintenant Mariana vient dire que je n'aide pas suffisamment"... Arturo m'a dit : "Mais non, Baldomero, comment vas-tu faire une chose pareille ?". Je lui ai dit en insistant : "J'en ai ma claque, je suis brisé, j'en peux plus, je jette l'éponge, je me sens mal en tout point". Arturo m'a dit : "En tout cas, le travail est là, toi, tu en as besoin et moi, j'ai besoin de toi. Si tu veux, tu*

*peux prendre un jour de congé et même deux s'il le faut. Calme-toi, respire, rentre chez toi et repose-toi, je t'appellerai demain". Quand j'ai parlé avec Arturo, il était environ sept heures et demie du matin, monsieur Aureliano Romero était déjà passé et il m'avait vu sans uniforme »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 180-181).

Le même jour, Baldomero s'est entretenu avec une collègue et il a fondu en larmes. À ce propos, il a déclaré :

*« Je me suis mis à pleurer là-bas avec elle. Je suis passé par plein de sentiments et je lui ai dit : "Vous allez me manquer". Malgré tout, je l'aimais bien cette entreprise. Ça, c'était une autre erreur aussi, s'attacher à cette entreprise comme si elle m'appartenait. »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p.180)

Baldomero n'avait plus la force pour demeurer dans l'entreprise. Il revenait toujours et encore à son échec, à ce désir qui ne s'était jamais réalisé. Il a raconté à sa femme ce qui s'était passé. Il affirme même qu'il était tellement déprimé qu'il s'est mis au lit. Il éprouvait de l'angoisse, de la colère et bien d'autres sentiments contradictoires.

Le lendemain, il s'est réveillé en pensant à sa fille, à qui il avait promis de l'envoyer peut-être faire des études supérieures, à sa femme, aux dettes qu'il avait à payer. Il s'est levé vers 6 h 30 du matin et a contacté l'entreprise. Arturo, son chef, lui a répondu :

*« "Aureliano m'a dit de te licencier. Quand je suis arrivé au bureau, il savait déjà et il m'a dit qu'il avait envoyé un courrier électronique et qu'il avait parlé par téléphone avec Carlos Lozano". Je lui ai dit : "Mince ! Comment ça ? Mais bon, qu'est-ce qu'on peut bien y faire ?" C'est là que j'ai compris, je me suis dit qu'ils m'avaient viré ou qu'ils avaient accepté ma démission verbale. »* (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p.180)

Six jours après son licenciement, Baldomero est allé voir Carlos Lozano, le responsable de l'agence d'intérim qui lui versait son salaire. Il lui a remis son CV en lui disant :

*« "Carlos, s'il-vous plaît, aidez-moi, ça va bientôt être le mois de décembre". J'étais un peu inquiet, mais on nous avait raconté que dans cette agence ils plaçaient en priorité ceux qui avaient eu une bonne trajectoire à C-Colombia. Parce que si on était resté autant de temps dans*

*l'entreprise, c'était parce qu'on travaillait bien* ». (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 181)

Baldomero a téléphoné son ancien chef à C-Colombia pour lui demander une lettre de recommandation au nom de l'entreprise. Mais deux jours plus tard, son ancien chef lui a notifié qu'au service des ressources humaines on lui avait dit que la lettre devait être rédigée par l'agence d'intérim qui l'avait adressé à l'entreprise. Baldomero lui a répondu en ces termes :

*« Arturo, je sais très bien que ce n'est pas de ta faute, mais ce n'est pas possible qu'après treize ans de travail je n'aie même pas le droit d'avoir une putain de lettre de recommandation. En plus, c'est absurde parce que je sais que l'entreprise C-Colombia a déjà fait des lettres de recommandation à d'autres intérimaires »* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 181).

Baldomero n'a pas été soutenu par l'agence d'intérim qui l'avait placé à C-Colombia. De surcroît, il s'est aperçu qu'on lui avait menti à l'agence et que dans les cas comme le sien, on ne bénéficiait d'aucune priorité pour le placement dans un nouveau poste. Déprimé au plus haut point, il était sous l'emprise d'un choc nerveux, comme il l'a fait observer lui-même : *« Je me suis replié sur moi-même, je n'avais que cette entreprise en tête, j'ai revu tout le parcours que j'y avais accompli. Je me remplissais de plus en plus d'aigreur et de colère, je sentais qu'on m'avait arnaqué, manipulé »*<sup>189</sup>.

Aveuglé par la colère, par le sentiment d'humiliation et de honte, Baldomero a choisi de se donner la mort par empoisonnement. Sans argent, sans lettres de recommandation de C-Colombia malgré treize années de bons et loyaux services, Baldomero était moralement

---

<sup>189</sup> C'est dans ce sens que Kraus (2014) affirme : « quand la misère et l'oppression s'allient pour devenir des buts, l'emploi abusif du pouvoir, quelle qu'en soit la forme, amoindrit et épuise. Il génère des groupes chétifs, vulnérables ou déshérités, pour reprendre le qualificatif employé par Frantz Fanon. Cette vulnérabilité conduit à l'humiliation. Ceux qui ont été humiliés tendent à sombrer ; à s'en aller pour reconstruire leur vie ; mais quitter le monde de la vulnérabilité est difficile. L'humiliation endurée par les groupes vulnérables partage le monde en deux : ceux qui possèdent le verbe commandent ; ceux qui sont plongés dans le silence imposé se taisent [...], ils sont les victimes de ceux qui violent leur autonomie et qui, en faisant obstacle à leur liberté, nient l'humanité d'autrui » (p. 82, 86).

effondré. Il a trouvé dans cette tentative de suicide une stratégie de défense pour contrer sa souffrance psychique (Dejours, 2009, p. 18)<sup>190</sup>.

Ce qu'il ressentait, il l'a laissé consigné en quelques courriers électroniques et en plusieurs lettres, parce qu'il ne voulait pas que sa famille puisse ignorer les raisons de son acte (voir le récit « La perspective ouvrière ») Il espérait que les siens pourraient toucher la pension pour laquelle il cotisait depuis vingt-deux ans. Il croyait qu'ils allaient aussi pouvoir toucher l'assurance-vie de ses cartes de crédit, sans savoir qu'en cas de suicide il perdait cette garantie.

La tentative de suicide de Baldomero a été un événement qui n'a eu aucun impact sur le personnel de gestion de C-Colombia. À leurs yeux, cette décision n'avait rien à voir avec leur façon immorale et inhumaine de gérer les travailleurs en CDD. S'abritant derrière « la part maudite du management » pour reprendre les termes de Gaujelac (2006), c'est-à-dire se mettant à l'abri derrière une indifférence complète et la chosification d'une catégorie de travailleurs que la loi n'autorise pas à se syndiquer, C-Colombia fonctionne suivant le schéma de « l'art de la guerre » (Enriquez, 2005). Ce mode de fonctionnement permet au personnel de gestion de la société de déshumaniser les processus et d'appliquer des pratiques inhumaines qui provoquent des souffrances psychiques insoutenables. Dans le cas de Baldomero, il ne s'agissait pas d'un syndicaliste, de sorte qu'il ne pouvait pas être considéré comme un gêneur par les responsables locaux. En revanche, ce n'était qu'un travailleur intérimaire, un salarié remplaçable. Malgré ses bons états de service, sa permanence ou non dans l'entreprise laissait

---

<sup>190</sup> Selon Dejours, (2009 ; 9), l'étude du suicide ou des tentatives de suicide au travail n'est apparue en Occident que dans les années 90. Reprenant les propos de cet auteur, il convient de souligner que cette tentative de suicide dégrade le tissu humain et social d'une entreprise. Cependant, lors de la confrontation qui a opposé Baldomero à ses anciens chefs, dans le cadre de la plainte qu'il a déposée au Tribunal du travail, on a pu constater l'attitude non fraternelle et insensible des responsables de C-Colombia par rapport à la douleur, à la souffrance et aux vexations que Baldomero était en train de leur exposer.

ses supérieurs de marbre, c'est pourquoi ils ont affirmé et répété, sans aucun scrupule, qu'ils n'avaient aucune obligation envers lui. Autrement dit, sa présence dans l'entreprise consistait à demeurer dans une « zone d'indifférenciation » ou de « non responsabilité », où s'efface ce que chaque travailleur a d'humain. Serait-il possible d'avancer, en nous inspirant de la réflexion d'Agamben, qu'un salarié intérimaire, dont la survie au sein de l'entreprise dépend du bon vouloir de ses supérieurs, constitue, à certains égards, une espèce d'*homo sacer* que n'importe quel responsable peut éliminer sans commettre pour autant la moindre infraction ?

Baldomero affirme qu'il suit un traitement et que parfois il connaît des moments de dépression et des mouvements de colère à l'encontre de l'entreprise. Même s'il pense qu'il s'agit d'une bonne société, il estime qu'il faut que justice soit faite. C'est pourquoi il a déposé plainte : « *peu importe si je ne touche même pas un centime. Je veux que ce qui m'est arrivé se sache. Physiquement, je me sens mal. Je ne sais pas pourquoi, mais j'ai soudain une douleur au niveau de l'épaule qui me lance à l'intérieur de l'oreille jusqu'à la tête* ». Il ne veut retravailler pour aucune entreprise. Plein de rancune et de phobies, il avoue : « *Mon histoire est celle d'une accumulation de promesses, de petites tapes sur l'épaule qui m'ont fait croire que je méritais d'obtenir un CDI depuis début* » (Tirée du récit « La perspective ouvrière », p. 186).

Ne serait-il pas possible de considérer que le cas de Baldomero illustre ce qu'Agamben (2003, p 17) nomme la *vie nue* qui, suivant ce penseur italien, « possède, dans la politique occidentale, le privilège singulier d'être ce dont l'exclusion permet de fonder la cité des hommes ? »

# Conclusion



Les pratiques administratives inhumaines désignent un ensemble d'événements qui révèlent des phénomènes de maltraitance, d'humiliations et de honte, subis par les travailleurs dans leur environnement de travail. La mise en application de ces pratiques, conçues avec préméditation, porte préjudice à la dignité du travailleur et méconnaît sa valeur en tant que sujet titulaire d'obligations morales et juridiques. L'étude attentive de ces pratiques a fait apparaître dans quelle mesure les décisions qui les enfantent, proviennent d'une rationalité instrumentale qui combine la quête de productivité avec une insensibilité face à la souffrance d'autrui dans l'entreprise.

Les pratiques de gestion inhumaines sont caractérisées par le recours à de moyens humiliants d'intimidation qui visent à rabaisser les travailleurs ou à se débarrasser de quiconque est considéré comme gênant et remplaçable. Nous avons conduit cet examen critique des pratiques de gestion inhumaines dans le cadre du projet culturel de la modernité. Les Temps modernes sont marqués, dès leur origine, par l'élaboration d'un corpus philosophique, juridique, moral et politique qui vise à reconnaître la condition d'humanité de tous les êtres humains. S'inscrire dans le projet culturel moderne implique de sauvegarder et promouvoir une compréhension œcuménique et inclusive de l'humanité, pour servir de support à la défense des droits et aux revendications en faveur d'une existence digne. Les organisations et les responsables de gestion qui sont à leur tête doivent incessamment veiller à la préservation, dans le cadre des relations professionnelles, des postulats qui animent le projet culturel moderne et qui portent à regarder toutes les personnes comme des êtres libres, égaux, autonomes, respectables et ayant, de par leur nature, le droit à être convenablement traités et à travailler dans des conditions justes. Prendre des décisions qui humilient et rabaisser les salariés, c'est le propre de dirigeants administratifs dont la perversité délégitime l'activité de gestion, tout en dénaturant les thèses fondatrices de la modernité.

Tout au long de notre étude, nous avons souligné que les pratiques de gestion inhumaines ne rendent pas compte d'un trait fondamental de la conduite humaine ni encore moins d'une logique à l'œuvre dans toutes les organisations. C'est pourquoi nous nous sommes efforcé de préciser à chaque fois pour quelles raisons, par quels moyens et à partir de quelles bases opèrent les pratiques de gestion inhumaines qui portent atteinte à l'humanité de la personne et du travailleur. Seulement, dans la mesure où il existe dans le travail moderne une relation irréductible de subordination, il faut oser réfléchir à quelle peut être la contribution des sciences humaines pour mettre en évidence les limites, les tensions et les obstacles qui s'opposent à l'accomplissement des idéaux de l'administration moderne. Les pratiques de gestion inhumaines constituent un de ces obstacles. Elles sont le produit des spéculations par des éminences grises de la gestion, dont l'existence est animée par un narcissisme qui se nourrit de l'abus de pouvoir et dont les agissements ne répondent pas aux exigences d'une éthique laïque leur permettant de regarder autrui comme un être digne de respect et d'estime.

## Considérations préliminaires sur le cas étudié

Dans notre travail de terrain sur l'entreprise C-Colombia, nous avons montré que, depuis une dizaine d'années jusqu'au moment où nous écrivons ces lignes, les divers responsables locaux qui sont passés par cette société se sont révélés obstinément indifférents au respect dû à l'autonomie et la liberté de penser et d'agir du travailleur. Il s'ensuit que les salariés qui, sous ces dirigeants, ont exprimé un avis divergeant et qui se sont opposés aux mauvais traitements et à des choix de gestion inquiétants, ont d'abord été stigmatisés et ensuite ont été la cible de pratiques de gestion inhumaines visant à rompre leur contrat de travail sur la base de manœuvres occultes et violentes.

Comme nous l'avons observé dans le chapitre consacré aux pratiques inhumaines de gestion, les dirigeants de C-Colombia, afin de survivre et réussir dans le marché globalisé, ont fidèlement obéi aux commandements d'une rationalité instrumentale orientée par le calcul et la maximisation des profits. Cette obéissance a progressivement facilité le déroulement de restructurations internes qui ont élargi la capacité des dirigeants de l'entreprise à agir de manière arbitraire et unilatérale, en méconnaissant et en considérant comme nuls les droits juridiques et politiques de leurs subordonnés. Pendant tout ce temps, ils ont systématiquement adopté de choix de gestion qui ont été préjudiciables aux travailleurs (suppression des postes, fusions entre les services, externalisation des tâches, mise sous surveillance des syndicalistes, etc.) et qui ont été conçus exclusivement en fonction des résultats productifs.

## L'époque de la matraque

Pendant l'époque de la matraque, on a pu voir comment les dirigeants locaux abusaient de leur pouvoir et maltrahaient les subordonnés qui étaient sous leur responsabilité. Leurs propos et leurs agissements vexaient et intimidaient les salariés qui éprouvaient un sentiment de honte et de souffrance. Indifférents à la condition humaine de leurs subordonnés, et gouvernés par une mégalomanie égoïste, ils ont utilisé divers moyens pour les mépriser et les rabaisser, mais ils ont aussi employé de moyens illicites et contraignants pour exercer une pression sur les travailleurs, de manière à les détourner du syndicat. La liberté d'agir que la maison mère avait accordée aux dirigeants locaux leur permettait de repousser les bornes de leur pouvoir afin de concevoir et de mettre en œuvre, sans aucun égard, des pratiques de gestion inhumaines. On a également observé, durant cette époque, l'affiliation au syndicat d'un groupe de travailleurs qui a trouvé dans le renforcement de l'organisation syndicale un espace propice à la défense et à la dénonciation des maltraitances subies, ainsi qu'à la revendication de mesures en faveur du bien-être des ouvriers.

Durant cette période, les dirigeants locaux de l'entreprise ne se sont pas souciés d'établir une atmosphère de respect, ce qui est une condition indispensable pour exercer dignement une activité professionnelle, ni de fomenter une éthique susceptible de contribuer à la réalisation d'une entente pleinement humaine, permettant aux responsables de comprendre leurs erreurs et aux travailleurs de faire valoir leurs réclamations. Une des grandes conquêtes de cette époque de la matraque a été le renvoi de Claret Timo, l'un des dirigeants qui a le plus humilié et bafoué les salariés de l'entreprise.

## L'époque de la persuasion stratégique

La déshumanisation du travailleur en tant que personne se radicalise durant cette seconde période. L'humiliation et les mauvais traitements se sont intensifiés. Les dirigeants ne tiennent pas compte de la contribution apportée par le personnel ancien qui devient la cible d'attaques, chantages et intimidations afin de le pousser à accepter l'offre d'un départ volontaire et anticipé à la retraite. Ils ne font aucun cas des critiques formulées par le syndicat, notamment en ce qui concerne le caractère très peu volontaire des arrangements financiers proposés par l'entreprise. Ils ne prennent au sérieux ni les plaintes déposées à l'encontre des heures supplémentaires abusives, car inégalement réparties, ni le respect dû au droit d'affiliation syndicale. Bien au contraire, ils s'efforcent d'annuler et de discréditer ceux qui prennent le parti de dénoncer les décisions prises par les responsables locaux. Peu à peu, l'éviction des membres du syndicat, artificiellement regroupés dans le département de maintenance, est devenu l'objectif principal des responsables locaux.

L'installation de la caméra de vidéo-surveillance a constitué une nouvelle tentative, à la fois indigne et violente, pour démontrer que les membres du département de maintenance étaient des « mauvais travailleurs ». Cette décision sournoise viole et porte atteinte aux droits

des travailleurs, ainsi qu'aux conventions internationales qui régissent le monde du travail. L'application de l'article 140 du Code du travail, associée à d'autres manœuvres visant à traquer et à intimider les salariés récalcitrants, a servi à dévoiler le caractère prémédité et planifié de la stratégie adoptée pour licencier les travailleurs peu commodes. Les considérations éthiques et humaines n'entraient pas en ligne de compte à l'heure de débusquer un moyen pour éliminer, une fois pour toutes, les leaders syndicalistes, qui étaient envisagés comme des facteurs de trouble, vu qu'ils avaient pris l'initiative de formuler une liste de revendications et déclencher une « grève » à l'usine, à la suite d'un retard dans le versement de salaires à retirer au guichet automatique.

L'appel à la technique de la vidéo-surveillance n'ayant pas permis aux dirigeants locaux d'établir que les travailleurs du département de maintenance étaient inefficaces, ils sont revenus vers une politique d'arrangements financiers et une application détournée de l'article 140 du Code de travail. Dans un cas comme dans l'autre, on a pu constater que les travailleurs avaient fait l'objet de mensonges et de pressions qui les humiliaient et les rabaissaient. On a également mis en lumière comment, après avoir saisi les desseins de la direction, les syndicalistes se sont opposés à cette stratégie de gestion qui cherchait à réduire la combativité du syndicat et à mettre en garde les autres salariés des dangers qui les attendaient s'ils se syndiquaient ou s'ils rejetaient la démarche violente utilisée pour diriger l'entreprise. C'est au nom de la défense de leur dignité que les syndicalistes ont formulé des dénonciations et des plaintes qui leur ont permis d'être réintégrés dans la société. C'est ainsi que les travailleurs ont continué à renforcer les pouvoirs du syndicat qui s'est engagé à dénoncer tous les abus subis par les salariés. On comprend qu'ayant remporté la bataille juridique, les travailleurs licenciés aient réintégré leur poste la tête haute.

Les formes de violences exercées par les dirigeants locaux et leur indifférence à l'égard des souffrances psychiques de travailleurs ont pu encore une fois s'exprimer au cours de la plus néfaste des pratiques de gestion inhumaines qu'ils ont mise en place : nommer au poste de superviseur du département de maintenance le travailleur syndiqué qui manifestait le plus faiblement son attachement à la défense des intérêts ouvriers. Suivant les propos d'un des responsables interviewés, cette stratégie a porté ses fruits dès l'instant même que les syndicalistes ont appris la nouvelle de la décision ( Annexxe 2 Recit II : La perspective de la direction »). Attiser le feu des confrontations au sein des membres du département de maintenance, ainsi que cela s'est produit, est le résultat de l'établissement d'une logique d'organisation *bureaucratique* du travail à des fins destructrices. En semant la zizanie parmi les syndicalistes, cette stratégie a transformé le département de maintenance en un champ de bataille : les affrontements internes qui survenaient constamment avaient pour effet de réduire la capacité d'action collective du syndicat. On observe ici encore l'inhumanité des responsables quand ils ont fait appel à une pratique de gestion inhumaine pour licencier, sans aucun motif valable, le superviseur qui s'était aligné sur les valeurs de l'entreprise et qui avait adopté la démarche de ses supérieurs. On peut avancer que Genaro, le superviseur manipulé pour venir à bout du syndicat, n'a jamais réussi à se détacher de l'imaginaire managérial ni à s'engager véritablement en faveur du projet syndical.

Climaco et Rudesindo, quant à eux, ont envisagé leur lutte pour la dignité morale en jetant un regard pessimiste sur l'avenir et l'actualité de l'organisation syndicale. Aux yeux de ces deux syndicalistes, c'est le propre syndicat qui a permis la nomination du superviseur, sans s'apercevoir des conséquences que cela allait impliquer. La tendance de Genaro à agir d'une manière qui outrepassait les limites, en adoptant parfois des mesures vexatoires et humiliantes à l'encontre de ses propres camarades, n'était un secret pour personne. Climaco a été le

premier à parvenir à un arrangement financier avec l'entreprise. Ensuite, ce fut au tour de Rudesindo de trouver un accord en vue d'un départ volontaire, car il se trouvait, selon lui, isolé et, en outre, il sentait qu'il avait déjà rempli son devoir en expulsant Genaro du syndicat. Cependant, il convient de souligner que le départ volontaire de ces deux dirigeants du syndicat a été ouvertement présenté comme un succès remporté les responsables locaux de l'entreprise qui avaient poussé ces deux travailleurs à marchander leur immunité syndicale.

Pour saisir les raisons qui ont poussé ces deux syndicalistes à trouver un arrangement financier avec leur employeur, on pourrait commencer en citant ce propos très significatif de Rudesindo : « *Je n'ai jamais déchanté...* ». C'est précisément leur désenchantement qu'il s'agit de comprendre. Les deux syndicalistes ont déclaré que leur choix était motivé par les souffrances insupportables qu'ils enduraient. C'est pourquoi on pourrait assimiler leur décision à ce que Dejours (2007) appelle « une stratégie défensive », à laquelle ont recours les travailleurs harcelés et malades pour ne pas perdre le contrôle de la situation et pour réagir durement face aux humiliations subies. Cette stratégie défensive consiste fondamentalement à dissimuler la crainte et le conflit intérieur qu'ils sont en train d'éprouver. C'est dans ce contexte que s'explique le geste qui les conduit à renier leurs convictions syndicales, de peur de tout perdre.

Lorsque l'on analyse les pratiques de gestion inhumaines qui ont eu lieu au cours de l'époque de la matraque, puis de celle de la persuasion stratégique, il apparaît que l'autorité et le pouvoir ont été exercés d'une façon tout à fait contraire aux exigences qui font qu'un responsable de gestion est digne de ce nom. Comme le signale Mintzberg (2010), les responsables de gestion ne peuvent remplir dignement leurs fonctions qu'en s'opposant aux mauvais traitements, aux vexations et aux humiliations en tant qu'outil de provocation et d'intimidation qui amoindrissent l'estime de soi des travailleurs et qui affaiblissent leur

tendance à défendre leurs droits. Après avoir examiné en détail les récits des travailleurs et des dirigeants de l'entreprise, on remarque que les responsables de gestion ont conservé une ligne de conduite constante, indépendamment de qui étaient les propriétaires de la société, où il n'était pas du tout prioritaire de reconnaître moralement l'humanité de leurs travailleurs. Bien au contraire, comme en témoigne ce qui est arrivé à Baldomero, on a vu que le pouvoir gestionnaire a été régulièrement utilisé pour gérer la société dans une perspective inhumaine, centrée sur les calculs de bénéfices et incapable d'apporter une réponse plus décente aux divers conflits et tensions rencontrés. On peut considérer que c'est aussi la maison mère qui a négligé d'intégrer parmi ses principes d'action et de gestion, la sauvegarde de l'humanité de ses salariés comme un principe sacré. L'adoption d'une organisation hiérarchique plus horizontale n'avait pas pour but de réduire les tendances inhumaines présentes dans la pensée gestionnaire, mais de promouvoir l'attitude individualiste et non fraternelle qu'impose le Marché-Dieu.

Pour ce qui est de Nazario, il représente la figure du syndicaliste qui ne démissionne pas, du travailleur qui assume lucidement « le fardeau d'une lutte pour la reconnaissance » (Carjaval, 2003) et qui propose une interprétation constante de l'activité syndicale à la lumière de la défense des droits et des revendications des travailleurs. Contrairement à Nazario, on peut avancer que Climaco, Rudesindo et Climaco n'ont pas compris le syndicalisme en adoptant une posture clairvoyante et tragique qui leur aurait permis de comprendre qu'il y aura toujours des conflits au sein d'une entreprise et ce, à tous les niveaux : entre les employeurs et le syndicat, entre le syndicat et les employés, entre les travailleurs syndiqués et les non-syndiqués, ainsi qu'entre les syndicalistes eux-mêmes. Ils n'ont pas eu, pour reprendre les termes de Cruz, « une conscience infortunée » pour voir comme la direction se dévalorise elle-même au fur et à mesure qu'elle fait appel à des



pratiques de gestion inhumaines.

Assumer que l'on peut faire l'objet de traitements humiliants et vexants implique que l'on s'aperçoit qu'il existe des responsables de gestion qui espèrent jouir d'un contrôle et d'une autorité qui leur assure la possession d'une identité terne, sans relief et absolument banale ; qui sont les victimes aveugles d'une mégalomanie et d'un narcissisme perversi (Hyrigoyen, 1998). Les responsables de gestion de C-Colombia ne peuvent promouvoir le règne d'une rationalité instrumentale et d'un monde sans remords, qu'adoptant des comportements arrogants, méprisants et irrespectueux, qu'en s'enfermant dans un repli sur soi tout à fait banal.

## Réflexions sur le dénouement des événements survenus à C-Colombia

La recherche qualitative que nous avons menée dans le cadre de ce travail a cherché à contribuer à la compréhension des phénomènes de cruauté qui sont décrits au cours des récits ici réunis et qui ne sont pas exprimés à l'aide de mesures quantitatives comme c'est généralement le cas dans les rapports établis par des gestionnaires. Le cas exposé peut difficilement figurer parmi une estimation chiffrée de performances ni en aucun compte-rendu de gestion orthodoxe. Est-il imaginable de faire apparaître dans les rapports de responsabilité sociale en vigueur des observations sur les traitements mauvais et humiliants qui se trouvent si fréquemment derrière les grands résultats économiques des entreprises ?

Cet examen et cette dénonciation des pratiques de gestion inhumaines espèrent attirer l'attention de tous les membres des organisations entrepreneuriales et de tous les chercheurs dans ce domaine pour mettre en évidence comment une entreprise qui œuvre dans le cadre de la rationalité instrumentale et suivant les règles du marché, est amenée à négliger les valeurs

qui initialement animaient et légitimaient l'activité gestionnaire. Il faut comprendre que les bilans de gestion ne permettent pas de voir comment les responsables en charge de la gestion ont pu contraindre et humilier leurs subordonnés dans le cadre d'une maximisation des utilités. Ceci nous conduit à inviter les instances qui ont pour tâche de gérer les travailleurs à élaborer des politiques d'entreprise pour surveiller le pouvoir des dirigeants et pour admettre la formation de syndicats et la dynamique qu'implique leur existence dans le cadre des relations au travail.

Notre recherche a mis en évidence qu'une équipe de dirigeants entrepreneuriaux est fréquemment capable d'observer sans émoi la souffrance humaine qui survient quand on se lance à la poursuite, coûte que coûte, de la rentabilité économique. Nous sommes d'accord sur le fait que la mesure est la base sur laquelle repose la modernisation des entreprises, que le monde de l'entreprise ne peut pas se représenter les processus inefficaces et improductifs sans l'aide de cet outil, mais il est également vrai que les responsables qui gèrent et qui se donnent comme efficaces et productifs devraient rendre compte des moyens ignobles au moyen desquels la plupart d'entre eux obtient des résultats impressionnants. C'est là qu'il faut ajouter une ombre au tableau. C'est dans ce silence autour des moyens utilisés que se cachent, évidemment, les violations à la dignité de la vie humaine, les processus brutaux qui purifient les sentiments, les liens de coopération et d'amitiés qui peuvent surgir dans le cadre des relations professionnelles. Il est indispensable que le monde des organisations et que le comportement de ceux qui le gèrent ne perdent pas de vue que chaque personne inscrit son existence dans un tissu individuel et collectif et que quand nous sommes au travail, nous ne sommes pas moins humains.

À la lumière des événements ici racontés, il convient de souligner l'importance des réflexions critiques à l'égard de la logique ultralibérale. En adoptant des points de vue divers,

ces réflexions ont mis l'accent sur le fait que la douleur et la souffrance des travailleurs et des employés doivent être rendues visibles afin de rendre compte de la face cachée des indices de productivité, tellement vantés par un certain mode pervers de gestion.

Bref, il résulte de travail qu'il est nécessaire que les responsables chargés de gérer l'entreprise comprennent que les liens de coopération qui préservent et qui cultivent la dignité des coopérateurs au travail, assurent la légitimité des sciences de gestion. Mais ils garantissent aussi la légitimité du personnel de gestion dans la mesure où il est investi d'une autorité et d'un pouvoir qui lui permet d'inscrire, parmi les fins poursuivies, la promotion de la dignité humaine des travailleurs. Les hommes au travail ne sont réductibles ni à une force mécanique ni à des ressources chronométriques ni à rien de ce qui est estimé par les indices de production. Ils sont bien plus que cela. Ce sont des êtres qui coopèrent et qui rêvent. C'est pourquoi nous, en tant que professionnels au service des entreprises ou de l'étude des organisations, nous devons faire tout ce qui est à notre portée pour prendre soin d'autrui, pour dénoncer les abus commis à l'encontre de ceux qui vendent, même à leur insu, leur force de travail comme une marchandise.

Supposer que les méthodes utilisées par l'entreprise contemporaine pour chronométrer, mesurer et contrôler ses processus productifs ont été conçues afin d'élever les travailleurs en dignité, cela revient à supposer que le marché repose sur des considérations humanistes et qu'il ne regarde pas les salariés comme secondaires par rapport à la production. Cette supposition est fautive. Ce métarécit qui exalte le marché s'inscrit dans un imaginaire qui nous déshumanise en privilégiant la maximisation des profits monétaires au détriment de la vie des travailleurs. Il faut que les entreprises rendent compte de ce qu'elles font ou de ce qu'elles ne font pas pour rendre plus digne l'existence des personnes qu'elles emploient, car occulter les mauvais traitements et méconnaître les souffrances infligées par une gestion inhumaine, voilà

qui empêche de faire cesser la barbarie émanant d'espaces censés contribuer au progrès et à l'élévation des sociétés.

Le renvoi des travailleurs considérés comme gênants ou remplaçables ne peut pas devenir une méthode pour châtier et se débarrasser de quiconque discute ou rejette les dispositions de gestionnaires spécialisés dans les gains de compétitivité et de productivité, ni encore moins pour évincer tous ceux qui, sans faire exprès, n'ont pas atteint les résultats chiffrés attendus. À l'heure où les travailleurs savent que leur permanence dans l'entreprise ne tient qu'à un fil, à cause des politiques pour flexibiliser les contrats de travail, le personnel de gestion est appelé à mettre en place des pratiques respectueuses et fraternelles, au lieu de transformer l'entreprise en un lieu de cruauté et d'essor pour mégalomanie destructrice.

Face à la vigueur du marché et à la précarité des États qui se sont désengagés de leurs obligations envers le projet moderne qui affirme l'humanité de tous les êtres humains, beaucoup de personnes peuvent accepter d'être maltraitées, car, en fin de compte, la défense de leur dignité est de moins en moins viable à mesure que grandit leur peur de ne pas trouver un emploi pour garantir leur survie matérielle. Nous savons que la précarité du marché de l'emploi favorise à bien d'égards l'émergence d'un homme sans courage pour assumer vigoureusement la défense de sa dignité.

Il est bien connu qu'actuellement le travailleur est pensé comme un simple facteur à l'intérieur d'un calcul accompli par la rationalité instrumentale à l'œuvre dans des organisations où, pour reprendre l'euphémisme utilisé, tout doit pouvoir s'ajouter progressivement. On sait que lorsque le contrat de travail d'une personne arrive à échéance ou que le personnel de gestion choisit d'y mettre un terme, cette décision ne vient pas s'ajouter comme une perte de capital, puisque tous les travailleurs sont représentés comme une

ressource renouvelable et remplaçable du point de vue des logiques productives. Mais si on admet cette logique, comment pouvons-nous concevoir, non plus le présent, mais l'avenir du travail ? Comment pouvons-nous comprendre les "valeurs" que sous-tendent ces modes pervers de gestion qui sympathisent avec des attitudes méprisantes, non fraternelles et destructrices à l'égard des travailleurs ?

La psychanalyse, la sociologie et l'anthropologie nous permettent de percevoir qu'il existe dans l'être humain une dimension destructrice qui est capable de faire surgir, sans que nous sachions exactement d'où ni comment, des souffrances qui engloutissent les opportunités qui se présentent. Beaucoup de pratiques appliquées dans le monde contemporain ont servi à détruire des valeurs et des normes qui permettaient aux êtres humains de gagner dignement leur vie.

On ne peut pas penser naïvement que la majorité des modes de gestion, venues des sciences humaines, frappent à la porte des entreprises pour rendre justice aux personnes qui vivent de la vente de leur force de travail. Il nous faut des programmes d'étude en gestion qui n'aient pas peur de montrer la douleur, l'angoisse et les vexations que doivent subir les travailleurs au sein de nombreuses organisations. Nous n'acceptons pas l'idée de vivre et d'enseigner pour renforcer l'empire décharné de chiffres qui écrasent la possibilité d'une conduite proprement humaine. Sur quel registre note-t-on les années de vie sacrifiées par des personnes qui comme Baldomero ont laissé tout ce qu'ils avaient sur les chaînes des montages et dans les lieux de stockage des usines ? Où est le registre sur lequel se trouvent inscrites les humiliations et les vexations qui ont peu à peu privé des hommes tels que Baldomero de leur joie et de leur envie de vivre ?

Il ne faut pas oublier que sur l'une des portes des camps de concentration d'Auschwitz, on pouvait lire : *le travail vous rendra libres*. Ce lieu de la solution finale, où s'est réalisée la condition inhumaine, était animé par une rationalité instrumentale qui méconnaissait, méconnaît et méconnaîtra ce qu'il y a de plus sacré dans notre existence : la dignité humaine.

# Bibliographie

AGAMBEN, G. *Desnudez*. Barcelona : Anagrama, 2011, 160 p.

AGAMBEN, G. *Medios sin fin, Notas sobre la política*. España : Editorial Pre-textos, 2010, 124 p.

AGAMBEN, G. *L'Ouvert- de l'homme à l'animal*. Paris : Gayraud Collection/Rivages Poche, 2006, 149 p.

AGAMBEN, G. *Lo Abierto: El hombre y el animal*. Valencia : Editorial PreTextos, 2005, 122 p.

AGAMBEN, G. *Homo Sacer III. Ce qui reste d'Auschwitz*. Paris : Éditions Payot & Rivages , 2003, 188 p.

AGAMBEN, G. *Homo Sacer I. Le pouvoir souverain et la vie nue*. Paris : Seul, 1997, 268 p.

AGAMBEN, G. *L'Homme sans contenu*. Strasbourg : Circé, 1996, 187 p.

AKTOUF, O. *La Administración: entre la Tradición y la Renovación*. Colombia : Ediciones Universidad del Valle, 2009, 751 p.

AKTOUF, O. Poder compartido, auto-cualificación permanente y administración sistémico-humanista: el caso Cascades. In : CARVAJAL, R (éd.), *Colección Nuevo Pensamiento Administrativo*. Colombia : Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, 2008, 97-126 p.

AKTOUF, O. *Le management entre tradition et renouvellement*. Quebec : Gaëtan morin éditeur, 2006, 663 p.

AKTOUF, O. *El diálogo de culturas Occidente-Oriente, la economía, la gestión y el orden mundial: ¿se ha olvidado a Aristóteles?* Colombia : Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, 2005, 43-64 p.



AKTOUF, O. La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente y la cosificación del empleado. In : Carvajal, R., *El lado inhumano de las organizaciones*. Colombia : Editorial Universidad del Valle, 2003, 167 p.

AKTOUF, O. *La estrategia de la Avetruz Racional*. Colombia : Editorial Universidad del Valle, 2001, 370 p.

ALONSO, L. FERNÁNDEZ, C. *La financiarización de las relaciones salariales. Una perspectiva internacional*. Madrid : Editorial Catarata, 2012, 376 p.

ALONSO, L. *La crisis de la ciudadanía laboral*. Barcelona : Anthropos, 2007, 287 p.

ALONSO, L. El Imaginario Managerial: el Discurso de la Fluidez en la Sociedad Económica. En : NOM, Prénom ou Initiales (éd.), *Política y Sociedad*. Colombia : Editorial , 2006, 127-151 p.

ARENTE, H. *Condition l'homme moderne*. Paris : Calmann-Levy, 1983, 369 p.

ARIES, P. *Harcèlement au travail ou nouveau management*. Lyon : Editions Golias, 2002, 392 p.

ATLAN, H. *L'Humanité D'Homo Sapiens les limites de l'inhumain*. In : SERRES, M. (éd.), *Les limites de l'humain: textes des conférences et des débats* . Lausanne, Suisse : L'Age D'homme, 2003, 45-86 p.

ATLAN, H. *La science est-elle inhumaine?: Essai sur la libre nécessité*. Paris : Editions Bayard , 2002, 85 p.

AUBERT, N. *Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ?* . *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012, 1 (13), 17-30

AUBERT, N., GAULEJAC, V. *El costo de la excelencia*. Barcelona : Editorial: Paidós, 1993, 288 p.

BAUER, J. *La Violencia cotidiana y global*. Barcelona : Plataforma Editorial, 2013, 232 p.

BAUMAN, Z. *Daños Colaterales*. Madrid : Fondo de Cultura Económica, 2011, 233 p.

BAUMAN, Z. *Modernidad y Holocausto*. Madrid : Sequitur, 2008, 309 p.

BAUMAN, Z. *Vies perdues. La modernité et ses exclus*. Paris : Payot, 2006, 270 p.

BAUMAN, Z. *Modernidad Líquida*. Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica, 2000, 232 p.

BERENZIN, A. *Sobre la Crueldad. La oscuridad en los ojos*. Buenos Aires : Psicolibro Ediciones, 2010, 147 p.

BERMAN, M. *Todo lo solido se desvanece en el aire*. Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica, 1991, 372 p.

BERMÚDEZ, H. *¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal*. Lieu d'édition : Editeur, 2010, 174-202 p.

BILBENY, N. *El idiota moral. La Banalidad del mal en el siglo XX*. Barcelona : Anagrama, 1995, 168 p.

CANTO-SPERBER, M. *Diccionario de ética y filosofía moral*. México : : Fondo de Cultura Económica, 2002, 800 p.

CARVAJAL, R. Las organizaciones y la agonía del Occidente moderno. In : CRUZ, F (éd.), *Del Humanismo Administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2007, 95-94 p.

CARVAJAL, R. De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. In : CARVAJAL, R (éd.), *El Lado Inhumano de la Organizaciones. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2003, 66-97 p.

CASSIRER, E. *La filosofía de la ilustración*. México : Fondo de Cultura Económica, 1984, 407 p.

CASTRO, R. *Entre el temor y la esperanza: un ejercicio de cartografía social en la zona de bajamar, isla cascajal, Buenaventura*. Investigación en curso, Universidad del Pacífico, 2010, 156-171 p.

CASTRO, R. *Gerencia social de acompañamiento al proceso de reconstrucción del tejido social para las comunidades y familias de las zonas de bajamar beneficiadas por el macroproyecto de vivienda de interés prioritario en Buenaventura. una propuesta de desarrollo integral*. Investigación en curso, Universidad del Pacífico, 2010, 193 p.

CHANLAT, A. *Algunos retratos de dirigentes patológicos y una reflexión sobre la patología ontológica*. In : ROJAS, W. (éd.), *Alteridad, ética y legitimidad: Teoría, praxis y educación en el devenir administrativo*. Cali, Colombia : Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2015, 127-150 p.

CHANLAT, A. *Ciencas sociales et management. La Presses de l'université Laval.*. Canadá : Édition ESKA, 2003, 114 p.

CHANLAT, A. Carta a Ricchard Déry: el occidente enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 1995, No. 20, 15-41p.

CHANLAT, A. *Las ciencias de la vida y la gestión administrativa*. In : Universidad del Valle (éd.), *Revista cuadernos de administración*. Vol. 10, No. 14, 1988, 26-34 p.

CHANLAT, J.F. *Sciences sociales et management plaidoyer pour une anthropologie générale*. Quebec, Canadá : Éditions ESKA, 1998, 114 p.

CHANLAT, J.F. *L'analyse des organisations une anthologie sociologique. Tome I Les theories de l'organisation..* Canadá : Gaëta morin éditeur, 1992, 482 p.

CHENNOUFI, M. La estrategia frente al pensamiento axiológico de Jürgen Habermas. In : CRUZ, F (éd.), *Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.* Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2007, 135-144 p.

CORTINA, A. *Ética de la empresa.* Valladolid : Trota, 1998, 17-33 p.

CRUZ, F. *Matoneo en la Gerencia: Aproximación Preliminar de Caso. Seminario Nuevo Pensamiento Administrativo..* Calo, Colombia : Universidad del Valle, 2014, 13 p.

CRUZ, F. Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. In : CRUZ, F (éd.), *Racionalidad instrumental y gestión. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.* Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2008, 67-90 p.

CRUZ, F. *La derrota de la luz : ensayos sobre modernidad, contemporaneidad y cultura.* Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2007, 231 p.

CRUZ, F. Las palabras y los gestos en el tejido organizacional Del Humanismo Administrativo . In : CRUZ, F (éd.), *Crisis: Rupturas Paradigmáticas.* Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2007a, 123-134 p.

CRUZ, F. "Del humanismo administrativo a la conciencia de las anomalías: el papel de las ciencias humanas" Nuevo Pensamiento Administrativo . In : CRUZ, F (éd.), : *Colección Nuevo pensamiento administrativo..* Cali, Colombia : Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2005, 101-112 p.

CRUZ, F. La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. In : CARVAJAL, R (éd.), *El Lado Inhumano de las Organizaciones. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.* Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2003, 97-167 p.

CYRULNIK, B. *Morirse de Vergüenza: El miedo a la mirada del otro*. Colombia : Debate, 2011, 292 p.

DE GAULEJAC, V. L'idéologie manageriale comme perversion sociales. In : Ain, J (éd.), *Perversion*. Toulouse : Éres, 2006a, 189-206 p.

DE GAULEJAC, V. La parte maudite du Management. Idéologie gestionnaire. In : *Empan*. 2006/61, 2006b, 30-35 p.

DE GAULEJAC, V. *La société malade de la gestión*. Paris : Éditions du Seuil, 2005, 275 p.

DE GAULEJAC, V. *Les sources de la Honte*. Paris : Editions Sociologie clinique, 1996, 315 p.

DEJOURS, C. *Suicide et travail: que faire?*. Paris : Souffrance et théorie Éditions, 2009, 129 p.

DEJOURS, C. *Conjurer la violence*. Paris : Éditions Payot & Rivages, 2007, 573-574 p.

DEJOURS, C. *La Banalización de la injusticia social*. Buenos Aires : Editorial Topia, 2006, 162 p.

DEJOURS, C. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel Critique des fondements de l'évaluation..* Paris : Institut National de la Recherche Agromonique Editions, 2003, 84 p.

DEJOURS, C. *Travail, usure mentale*. Rue Bayard, France : Bayard Éditions, 1999, 281 p.

DEJOURS, C. *Souffrance en france La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Éditions du Seuil, 1998, 225 p.

DE KONINCK, T. *De la dignité humainee*. Paris : Les Presses universitaires de France, 1995, 244 p.

- DELBROUCK, M. *Comemen traitert le bourn-out*. Paris : De Boeck, 2011, 462 p.
- DROIT, R.P. *Foucault, Michel, entretiens*. Paris : Editions Odile Jacob, 2004, 155 p.
- DUFOUR, D.R. *L'Art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*. Paris : Éditions Denoël, 2007, 250 p.
- DUFOUR, D.R. *Le divine marché. La révolution culturelle libérale*. Paris : Éditions Denoël, 2007, 340 p.
- DUFOUR, D.R. *Lettres sur la nature humaine à l'usage des survivants*. Paris : Calmann-Lévy, 1999, 143 p.
- DU GAY, P. *El Elogio de la Burocracia*. Madrid : Siglo XXI, 2012, 270 p.
- DUMOULIÉ, C. *Nietzsche et Artaud. Pour une éthique de la cruauté*. Paris : Edition Siglo XXI, 1996, 275 p.
- DUPUY, J. La vie humaine et la fragilité des raisons. In : SERRES, M. (éd.), *Les limites de l'humain: textes des conférences et des débats* . Lausanne, Suisse : L'Age D'homme, 2003, 151-199 p.
- DURIEUX, A., JOURDAIN, S. *L'entreprise Barbare*. France : Ed. Albin Michel, 1999, 237 p.
- DURKHEIM, E. *Représentations individuelles et représentations collectives*. Les cahiers psychologie politique [En ligne], Caen : Université de Caen, 2006, [23, septembre, 2014].  
URL : <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1084>
- ENRIQUEZ, E. *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*. Toulouse : Éditions Érès , 2012, 252 p.

ENRIQUEZ, E. *Clinique du pouvoir*. Toulouse : Éditions Érès , 2007, 240 p.

ENRIQUEZ, E. Violence du pouvoir. In : ERES (éd.), *La violence subtile dans l'entreprise*. 2005/1 No. 20, 2005, 59-69 p.

ENRIQUEZ, E. *Les jeux du pouvoir et du Désir dans l'entreprise*. Paris : Desclee Brouwer, 1997, 409 p.

ENRIQUEZ, E. *De la horde à L'État Essai de psychanalyse du lien social*. Paris : Éditions Gallimard, 1983, 691 p.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod (première édition, 1918), 1979, 156 p.

FERNANDEZ, F. *La barbarie. De ellos y de los nuestros*. Barcelona : Paidós , 1995, 284 p.

FINKIELKRAUT, A. *Une voix vient de l'autre rive*. Paris : Éditions Gallimard, 2002, 118 p.

FINKIELKRAUT, A. *L'ingratitude*. Paris : Éditions Gallimard, 2001, 196 p.

FINKIELKRAUT, A. *La sabiduria del amor*. Barcelona : Editorial Gedisa, 1999, 147 p.

FINKIELKRAUT, A. *La humanidad perdida*. Barcelona : Editorial Anagrama, 1998, 166 p.

FINKIELKRAUT, A. *La mémoire vaine. Du crime contre l'humanité*. Paris : Éditions Gallimard, 1990, 136 p.

FINKIELKRAUT, A. *La défaite de la pensée*. Paris : Éditions Gallimard, 1987, 179 p.

FOUCAULT, , M. *El poder, una bestia magnífica. Sobre el poder, la prisión y la vida*. Buenos Aires : Siglo XXI Editores, 2012, 288 p.

FOUCAULT, M. *Le beau danger. Entretien avec Claude Bonnefoy*. España : Éditions de l'EHESS, 2011, 72 p.

FOUCAULT, M. *Les monts et les choses, une archéologie des sciences humaines*. Paris : Éditions Gallimard, 1966, 375 p.

FRASSER, A., HONNETH, A. *Redistribución o Reconocimiento. Un debate Político-filosófico*. Madrid : Ediciones Morata, 1998, 208 p.

FREUD, S. *Œuvres complètes*. Paris : Presses universitaires de France, 1991, 3667 p.

GARCIA, C. *Consumidores y ciudadanos*. México : Grijalbo, 1995, 198 p.

GEERTZ, C. *La description dense. Enquête*, [[en ligne]], 1998, 6, [06/07/2013]. URL : <http://enquete.revues.org/1443>

GILLEBAUD, J.C. *Le principe d'humanité*. Paris : Editions du Seuil., 2001, 380 p.

GIRARD, R. *La violencia y lo sagrado*. Barcelona : Editorial Anagrama, 1995, 340 p.

GLOVER, J. *Humanidad e Inhumanidad*. Madrid : Editorial Cátedra, 2001, 568 p.

GODAR & CABANES (1998), J.C. *Le principe d'humanité*. Paris : Editions du Seuil., 2001, 384 p.

GRAY, J. *La misa Negra*. Barcelona : Editorial Paidós, 2008, 350 p.

HABERMAS, J. *Teoría de la comunicación I*. España : Editorial Taurus, 1999, 520 p.

HÉRITIER, F. *De la violence*. Paris : Editions Jacob, 1999, 350 p.

HONNETH, A. *Reconocimiento y menosprecio sobre la fundamentación normativa de una teoría social*. Madrid : Editores Katz, 2010, 85 p.



HONNETH, A. *Patologías de la razón historia y actualidad de la teoría crítica*. Madrid : Editores Katz, 2009, 213 p.

HONNETH, A. *Reificación. Petit traité de Théorie critique*. Francia : Editions Gallimard, 2007, 160 p.

HORKHEIMER, A. *Crítica de la razón Instrumental*. España : Editorial Trotta, 2002, 187 p.

HIRIGOYEN, M.F. *Le harcèlement moral dans la vie professionnelle*. Paris : Éditions La Découverte et Syros, 2001, 437 p.

IGNATIEFF, M.F. *El honor del Guerrero*. España : Editorial Taurus, 1999, 200 p.

KANT, E. *Métaphysique des mœurs*. Paris : Flammarion, 1994, 203 p.

LACAN, J. *Écrits*. Paris : Editions du Le Seuil., 1966, 576 p.

LEGENDRE, P. *Dominium Mundi. El Imperio Del Management*. Buenos Aires : Amorrortu, 2008, 102 p.

LINHART, D. *Trabajar sin los otros?* . Valencia : Universidad de València, 2013, 204 p.

LIPOVETSKY, G., CHARLES, S. *Les temps hypermodernes*. Paris : Éditions Grasset & Fasquelle, 2008, 138 p.

LIPOVETSKY, G. *Métamorphoses de la culture libérale*. Montreal : Éditions Liber, 2003, 120 p.

LIPOVETSKY, G. *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*. Paris : Éditions Gallimard, 2000a, 289 p.

LIPOVETSKY, G. *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris : Éditions Gallimard, 2000b, 220 p.

MALINOWSKI, B. *Les Argonautes du Pacifique occidental*. Paris : Éditions Gallimard, 1963, 606 p.

MARCUSE, H. *El hombre unidimensional*. Barcelona : Seix Barral, 1968, 286 p.

MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. Bogotá : Editorial Alfaomega, 1991, 408 p.

MÉDA, D. *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*. Barcelona : Champs Flammarion, 1998, 358 p.

MÉLICH, J.C. *La ausencia del Testimonio. Ética y Pedagogía en los relatos del Holocausto*. Barcelona : Editorial Anthropos., 2001, 109 p.

MONTAÑO, H.L.. Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo. En : PEÑA, F., RAVELO, P., GUADALUPE, S. (éd.), *Cuando el trabajo nos castiga: debates sobre el mobbing en México*. Mexico : Eón, 2007, 65-80 p.

MOREY, M. *El hombre como Argumento*. Barcelona : Editorial Anthropos., 1989, 244 p.

MULLER, M. *Terreur au travail. Enquêtes sur le harcèlement moral*. Paris : Fayard, 2002, 376 p.

NISBET, R. *Historia de la idea de progreso*. Barcelona : Editorial Gedisa, 1981, 243 p.

OGILVIE, B. *L'Homme Jettable. Essai sur l'exterminisme et la violence extrême*. Paris : Éditions Amsterdam, 2012, 137 p.

OMNES, D. *L'humanité d'homo sapiens les limites de l'inhumain*. In : SERRES, M. (éd.), *Les limites de l'humain: textes des conférences et des débats* . Lausanne, Suisse : L'Age D'homme, 2003, 45-86 p.

OÑATE, T. *Al final de la modernidad*. *Revista fin de siglo*, 1992, Volume 2, No. 2, 7-14 p.

PALENCIA, M. *La (In) dignidad humana en la modernidad*. En : ROJAS, W. (éd.), *Alteridad, ética y legitimidad: Teoría, praxis y educación en el devenir administrativo*. Cali, Colombia : Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2015, 17-34 p.

PESQUEX, Y. *Gouvernance et Privatisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 2007, 259 p.

PESQUEX, Y. *Modelos de la organizacion, culturas e ideologia*. En : CRUZ, F. (éd.), *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali, Colombia : Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2005, 15-42 p.

PESQUEX, Y., TRIBOULOIS, B. *La dérive organisationnelle. Peut-on encore conduire le changemen*. Paris : Ed. L' Harmattan, 2004, 221 p.

PESQUEX, Y., BIENFNOT, Y. *L'éthique des affaires. Management par les valeurs et responsabilité sociale*. Paris : Éditions d'Organisation , 2002, 239 p.

PLIHON, D.. *El nuevo capitalismo*. México : Siglo XXI, 2003, 139 p.

ROJAS, W. La Empresa privada y la racionalidad productiva instrumental: reconstrucción de sentimientos de inhumanidad. Estudio de caso. En : CRUZ, F. (éd.), *Humanismo Administrativo en Crisis: rupturas paradigmáticas*. Cali, Colombia : Universidad del Valle, 2007, 95 - 122 p.

ROJAS, W. *Modernidad & Inhumanidad. O inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali, Colombia : Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2003, 259 p.

ROJAS, W. Cinco reflexiones sobre la formación en ciencias de la Administración en Colombia. En : PARASI, H (éd.), *De lo humano organizacional*. Cali, Colombia : Editorial Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle, 2000, 57-76 p.

SAMPSON, A. Reflexiones sobre la violencia, la guerra y la Paz. En : *Violencia, Guerra y Paz*. Cali, Colombia : Facultad de Humanidades. Universidad del Valle, Vol 1, No.1 2001, 71-99 p.

SAMPSON, A. *Lenguaje, Cultura y subjetividad*. Cali, Colombia : Inédito, 1998, 162 p.

SÁNCHEZ, X., REDOLAR, D., BUFILL, E., COLOM, F., VIETA, E. & BUENO, D. *¿Somos una especie violenta? La violencia humana explicada desde la biología y la psicopatología*. Barcelona : Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, 2014, 258 p.

SANMARTÍN, J. *La violencia y sus claves*. Barcelona : Editorial Planeta, 2013, 152 p.

SAUL, J.R. *Los bastardos de Voltaire. La dictadura de la razón en Occidente*. Barcelona : Andrés Bello, 1998, 582 p.

SCHLESAK, D. *Capesius, el farmacéutico de Auschwitz*. Barcelona : Seix Barral, 2011, 400 p.

SEGUIN, F. & CHANLAT, J.F. *L'analyse des organisations une anthologie sociologique..* Quebec, Canadá : Gaëtan morin éditeur, 1992, 482 p.

SENNETT, R. *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona : Editorial Anagrama, 2012, 440 p.

SENNETT, R. *El declive del hombre público*. Barcelona : Editorial Anagrama, 2011, 482 p.

SENNETT, R. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona : Editorial Anagrama, 2006, 185 p.

SENNETT, R. *El respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*. Barcelona : Editorial Anagrama, 2003, 204 p.

SENNETT, R. *La Corrosión del carácter: consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona : Editorial Anagrama, 2000, 188 p.

SENNETT, R. *La autoridad*. Madrid : Alianza Editorial, 1982, 192 p.

SINGER, P. *Desacralizar la vida humana: ensayos sobre la ética*. Madrid : Ediciones Cátedra, 2003, 494 p.

SOARES, A. *Las emociones dans le travail . Travailler*, 2002, 1, No. 9, 9-18 p.

SOARES, A. *Au coeur des services: les larmes au travail . Pistes*, [en ligne] 2000, Volume 2, No. 2, [06/07/2013] URL : <http://pistes.revues.org/3819>

STEINER, G. *En el Castillo de Barba Azul, Aproximación a un nuevo concepto de cultura*. Barcelona : Editorial Gedisa, 1992, 181 p.

STORR, A. *La agresividad humana*. Madrid : Alianza Editorial, 2004, 192 p.

STORR, A. *La maturation de la personnalité*. Toulouse : Privat, 1970, 177 p.

TAYLOR, C. *Fuentes del Yo. La construcción de la identidad moderna*. Barcelona : Paidós, 1996, 609 p.

TOLEDO, E. *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales*. Mexico : Universidad Autónoma Metropolitana Fondo de Cultura Económica, 2012, 647 p.

WEBER, M. *¿Qué es la burocracia?*. México : Coyoacán, 2001, 112 p.

WEBER, M. *Economía y sociedad*. Colombia : Fondo de Cultura Económica, 1997, 1237 p.

VELASCO DIAZ , M. *La lógica de la investigación Etnográfica*. España : Editorial Trota, 1999, 303 p.

VON, A. *Sociología del renacimiento*. Bogotá : Fondo de Cultura Económica, 1996, 132 p.

ŽIŽEK, S. *Sobre la violencia. Seis reflexiones marginales*. Argentina : Editorial Paidós, 2005, 287 p.

## Annexes

# Annexe 1: Les evenements dans l'entreprise C-Colombia : Perspective Ouvriere

## RECIT I

**Membres du personnel de maintenance :** Travailleurs syndiqués avec protection syndicale et membres du comité de direction « SINTRAPAM » Section Cali :

**Nazario Buendía**

**Clímaco Bolaños**

**Rudesindo Arteaga**

Membres du comité syndical local C-Colombia :

**Genaro Rodríguez**

**Evaristo Millán**

**Felipe Arellano**

Opérateurs d'usine syndiqués:

**Guillermina Serrano : Syndiquée et sans protection syndicale**

**Josefina Hurtado : Syndiquée et sans protection syndicale**

**Hipólito González : Membre du comité de Direction**

Travailleur temporaire de C-Colombia

**Baldomero Rincón**

### **Le personnel de Gérance de l'Entreprise C-Colombia**

**Claret Timo**, chef du personnel (plus tard, on donnera, au même poste, le nom de : Directeur des Ressources Humaines)

**Matías Oliveros**, Responsable des ressources humaines

**Sixto Rosas**, Directeur des ressources humaines qui a remplacé Claret Timo

**Juan de Dios Alazate**, Directeur des ressources humaines qui a remplacé Matías Oliveros

**Aureliano Romero**, Il a d'abord été membre du département de production et, après avoir occupé un poste à l'étranger, il est revenu à l'entreprise C-Colombia pour remplacer Dionisio Santaclara

**Gastón Balcázar**, Responsable d'ingénierie et de maintenance

**Segundo Quintana**, Responsable des ressources humaines qui a remplacé Juan de Dios Alzate

**Anastasia Robles**, Superviseur de production et plus tard, responsable de production



## I

### EVENEMENTS ANTERIEURS A L'INSTALLATION DE LA CAMERA ET CONTEXTUALISATION DES FAITS

#### **Pourquoi nous sommes syndicalistes**

*Nazario buendía*

Nous sommes syndicalistes non pas par formation mais parce qu'il a bien fallu. Avec le temps, nous avons fini par apprendre des choses pour nous défendre des problèmes quotidiens. Le problème du syndicalisme c'est que nous, la direction, on arrive là un peu par hasard et qu'on doit apprendre pour pouvoir ensuite l'enseigner aux gens.

#### **Contexte du syndicaliste**

Nous luttons parce que c'est l'Etat qui nous a imposé cette position. Je me demande pourquoi je dois me lever pour mener la lutte quotidienne pour le travail. Pourquoi est-ce que je ne peux pas m'asseoir comme les artistes et penser à une idée quelconque, de manière abstraite et peut-être mieux vivre ? Non, nous, nous devons nous lever et penser comment défendre nos ressources économiques. Le capitalisme est vorace et il va en finir avec tous les travailleurs. Je connais des syndicalistes qui ont fait des arrangements économiques avec l'entreprise, mais en définitive, moi je ne le fais pas parce que je considère qu'il n'y a pas d'affaire qui puisse résister à la situation actuelle. C'est pourquoi, nous devons défendre le travail et le revenu économique, et surtout ce dernier... parce que je peux travailler dans plusieurs domaines, je suis très actif. Chez moi, je fais de la mécanique et beaucoup d'autres choses, mais cela ne compte pas pour la société. Moi, je ne peux pas me mettre à faire des tables parce que je sais que ça ne va pas être rentable, ça ne va pas me suffire pour survivre. On vit un problème social qui est global. Le syndicat n'est pas le lieu où tous les problèmes vont être réglés, il y a d'autres instances, qui vont les régler, il y a des choses prioritaires et qui sont sur la voie de la solution. Il y a des coopératives de travail où un travailleur gagne 80.000 pesos tous les quinze jours, et certains syndicalistes sont corrompus et s'accrochent facilement à ce que veulent les entreprises. C'est pour cela, je crois qu'il y a des travailleurs qui, d'une manière inconsciente, éprouvent des ressentiments sur le plan politique.

#### **La mission syndicale**

*Nazario y Clímaco.*

Nous croyons que le syndicalisme doit être orienté vers la préservation des bénéfices et la récupération des droits des travailleurs. Evidemment, il a aussi la fonction d'aider à maintenir et à faire progresser l'entreprise dans des conditions justes, c'est-à-dire de développer un travail digne. L'entreprise, d'un point de vue économique, est une affaire et comme telle, elle va toujours essayer de prendre la meilleure part pour elle.

#### **Le syndicalisme et son pouvoir actuel de négociation**

Aujourd'hui, il y a une situation très difficile, très dure pour le syndicalisme. Nous, ceux des syndicats, nous avons perdu le pouvoir de négociation, qui est un droit de l'homme, un droit du travail. On ne peut plus s'exprimer. Aujourd'hui, par exemple, on n'a plus de ligne directrice claire lors des négociations. La Centrale Unitaire des Travailleurs (CUT) nous suggère de prolonger les conventions collectives, il semble qu'il n'y a pas d'autres moyens de

maintenir les accords que nous avons obtenus dans le passé. En ce moment, nous ne sommes pas dans des conditions politiques et normatives favorables pour présenter le cahier des charges, parce que si on le présente, on risque de tout perdre ou presque tout ce qu'on a obtenu jusqu'à aujourd'hui. Quand l'échéance de la convention collective de travail est arrivée, on a décidé de la prolonger, car si on la dénonce, les entreprises organisent le contre cahier des charges pour essayer de diminuer ou de nous faire perdre les droits acquis jusqu'à maintenant : les protections contre le licenciement, le transport, les vacances pendant la semaine sainte ou la diminution de la prime, alors on est foutu. Nous avons nos droits, comme le droit à la relation avec nos familles. Souvent, le travail nous isole de nos familles et l'entreprise voudrait nous avoir les sept jours de la semaine et les vingt-quatre heures de la journée.

Actuellement, les entreprises veulent absolument en finir avec tout ce qui a une relation avec le syndicalisme. Nous sommes condamnés à disparaître. Il y a des collègues qui, de peur de se faire virer de l'entreprise, ne se mettent pas au syndicat. Aujourd'hui, il y a de nouveaux syndicats qui sont en train de se créer sur les mêmes bases que les syndicats qui existaient avant. Il n'y a ni les ressources économiques ni humaines pour continuer la lutte syndicale. Actuellement, il y a peu ou aucune probabilité d'apparition de nouveaux syndicats parce que lorsque les personnes s'y affilient, on les vire sur le champ. Avec les coopératives associatives du travail, on vit une frustration car elles s'inscrivent hors de la législation du travail. En d'autres termes, elles ne sont pas régies par le Code du travail. Je considère que le syndicalisme doit se dresser contre toutes les agressions que développent les gouvernements.

### **Problème actuel du syndicat**

Aujourd'hui, le syndicat a un très grand problème, on n'a pas de base<sup>191</sup> solide et il n'existe pas de solidarité permanente par rapport aux actions qu'on décide de réaliser. Un jour, les compagnons suivent et après ils oublient leurs engagements. Alors à l'heure actuelle, la survie du syndicalisme semble avoir les jours comptés.

### **« L'époque du fouet » dans l'entreprise C-Colombia**

*Nazario buendía*

L'époque du fouet dans l'entreprise commence dans les années 90, quand l'entreprise commence le processus de restructuration administrative, avec le phénomène de la globalisation ; en Europe c'était déjà une réalité. Depuis ce moment-là, l'entreprise a spécialisé ses usines et ils ont dit : « L'usine de Cali produit seulement de la peinture et ses dérivés ».

### **Mon entrée dans l'entreprise C-Colombia**

*Rudesindo Arteaga*

J'étais en train de chercher du travail et dans cet élan de justice divine, je suis arrivé dans l'entreprise C-Colombia. J'ai donné mon CV à monsieur Claret Timo, le Chef du personnel de l'entreprise (aujourd'hui ce poste s'appelle directeur des ressources humaines), et je lui ai dit que j'avais dans mes références personnelles à mon ancien chef, même si j'étais en train de lui coller un procès. Il m'a répondu : « Ne vous inquiétez pas, vous êtes tout à fait dans votre droit ». Je me suis dit : « Dis donc, qu'est-ce qu'elle est bien cette entreprise ! »

---

<sup>191</sup>La base du syndicat est composée par la totalité des travailleurs qui y sont affiliés et qui ne font ni partie des comités de directions syndicales, ni des comités syndicaux.

J'ai été engagé comme mécanicien d'automobile. Je n'avais fait aucun cours. A l'époque au Service National d'Apprentissage (SENA), de Cali, l'enseignement de la mécanique automobile était minimal. J'ai appris au travail, c'est-à-dire dans les ateliers, en lavant des écrous et en réparant les voitures. Ils m'ont chargé de la maintenance des voitures des directeurs de l'entreprise. Le fils d'un ami qui était le responsable financier de l'entreprise m'a recommandé, il m'a aidé parce qu'on n'y entre qu'avec du piston. Quand j'ai commencé à travailler monsieur, Claret Timo m'a dit : « Vous aurez, pendant deux mois, un contrat temporaire et après, on vous fera un contrat à durée indéterminée qui vous permettra de gagner le salaire de base de l'entreprise ».

En 1989, quand je suis entré dans l'entreprise, mon salaire était de 74.200 pesos par mois, le virgule deux cents m'a paru curieux. Six mois après, je me suis rendu compte que ces deux cents pesos m'enlevaient l'allocation au transport puisque pour la recevoir, il fallait être en dessous du salaire minimum en vigueur de l'époque qui était de 74.000 pesos. Avec ça, ils m'enlevaient une misère, vraiment, ils n'ont pas le droit de faire ça ! Quatre puis cinq mois sont passés et ils ne m'avaient toujours pas changé de contrat et jusqu'à ce qu'à la fin de l'année, ils me payent mes prestations en tant que temporaire. Alors, je suis allé parler avec les gens de là-haut et je leur ai dit : « Comment ça que vous ne respectez pas ce que vous m'aviez promis et ensuite vous me laissez à la rue, en plus, je vous avais fait des réclamations pour le « virgule deux cents » qui m'empêchait de recevoir l'allocation au transport ». Alors, ils m'ont dit : « Non, soyez tranquille, ne vous inquiétez pas ». Le directeur de production m'a dit qu'ils allaient me faire le contrat et qu'ils allaient m'augmenter. J'ai eu la chance de garder mon salaire et la rétroactivité de mes primes de service mais sans le droit à la réintégration qui a été modifié par la loi 50 de 1990.

Ils m'ont fait un contrat pour me dédommager à cause de ce qui s'était passé et la première chose à laquelle j'ai pensé a été une maison pour mon premier enfant qui venait de naître. Je me suis dit : « Enfin, j'ai pu entrer dans une grande entreprise, une multinationale avec toutes les garanties ». Six mois après, quand je suis allé voir, je me suis rendu compte que le prêt au logement de l'entreprise était de 250.000 pesos, ils se moquaient de nous, c'était juste pour dire « Ici, on vous donne un prêt pour votre maison ». En plus, je me suis senti un peu énervé quand je me suis rendu compte qu'en étant avec un contrat à durée indéterminée mon salaire allait diminuer par rapport à celui que j'avais comme temporaire.

Ensuite, j'ai su que dans l'entreprise, il y avait un petit syndicat qui, à un moment donné, avait été important mais qui ne l'était plus. Dans les premiers mois, je n'ai pas eu de relation avec eux, je n'avais pas non plus l'intention d'en avoir. A peu près sept ou huit mois après, j'ai parlé avec le président du syndicat et je lui ai dit : « Je veux faire partie du syndicat ». Six personnes, qui s'étaient motivées lorsque j'avais dit que je voulais faire partie du syndicat, sont entrées avec moi. J'étais content pour moi. Je crois que cette décision a été influencée par ce qui suit : l'entreprise avait acheté des Renault 21 Nevada et ces voitures sont arrivées avec plein de problèmes au niveau des axes. Par exemple, tous les quarts d'heure le carburateur se bouchait, on le débouchait, il fallait laver les réservoirs et les monter à nouveaux et tout cela était inutile, la voiture était de mauvaise qualité. En théorie, les voitures avaient été achetées version luxe mais elles se sont avérées être des voitures de très mauvaise qualité et chères à entretenir. Ça m'a causé du tort parce qu'il était très difficile que mes réparations marchent et qu'elles ne reviennent pas chères à la compagnie.

Alors, un jour, Claret Timo m'a demandé : « Qu'est-ce qui vous arrive avec ces voitures qui ont toujours des problèmes ? » Je lui ai répondu : « Non, c'est que vous avez achetés les pires, dans le futur, avec mon salaire, je vais vous acheter cette voiture ». Et dans une de ces

discussions, le chef m'a dit : « Et qu'est-ce que... cherchez quelqu'un qui vous défende ! » Je lui ai dit : « Non... c'est que si je vous dis que ces voitures ne sont pas bonnes, c'est parce que... » Mais il ne me croyait pas. J'ai compris l'expression « cherchez quelqu'un qui vous défende » et je me suis dit : « Et bien, je vais chercher quelqu'un qui me défende ». Dès lors, je me suis mis au syndicat. A cette époque, le syndicat était très affaibli.

### **Ce que le directeur des ressources humaines faisait**

A ce moment-là, l'entreprise était dirigée par Caruso Fierro, le Président directeur général, de nationalité argentine, et par Claret Timo, directeur des ressources humaines. Ce dernier était très strict, il marchait en claquant des doigts. C'était un type imbu de sa personne. Il avait un revolver et s'entraînait au tir. C'était un ami des gars de la base militaire aérienne, il ressemblait d'ailleurs pas mal à un militaire. Quand il m'a reçu, il m'a dit : « Marche, suis-moi ». Et, il marchait en faisant du bruit avec ces doigts comme je viens de te le dire. Ce monsieur arrivait à l'usine et les gens tremblaient, tout le monde baissait la tête et lui disait bonjour. C'était une situation de terreur, c'était de la terreur physique. Avec ce monsieur, il fallait se battre pour tout et le syndicat se battait contre lui. Sa toute puissance n'y faisait rien. Nous sommes devenus ses ennemis jurés. Ce monsieur, dans l'entreprise, faisait et défaisait, il agissait comme s'il était le propriétaire.

Claret Timo m'emmenait chez lui pour réparer la voiture de sa femme. Il profitait de son pouvoir évidemment. Quand j'étais là-bas, il me disait : « Tu veux un café, des cigarettes, Rudesindo ? » Il me donnait une cigarette. Mais, il donnait l'ordre aux superviseurs ou les incitait à ne pas monter dans son bureau pour nous défendre. C'était comme ça qu'il gérait les personnes de l'entreprise.

Il s'est passé la même chose avec Monsieur Gastón Balcázar à l'époque où il était responsable d'ingénierie et de maintenance. Lui, c'était une marionnette du gars de la production, Aureliano Romero. Celui-là, c'était le roi des mauvais traitements. Nous, on lui disait et on le dénonçait dans le bulletin du syndicat.

### **La relation avec la secrétaire**

Un jour de décembre, j'ai vu que Claret Timo était arrivé en short à l'entreprise (ce qui était interdit). Il a fait sortir la secrétaire de son bureau (c'était une jeune femme) et une fois que les gardes de sécurité lui ont donné les clefs du bureau des ventes, il l'a faite entrer et s'y est enfermé. Ensuite, elle est descendue en pleurant parce qu'il l'humiliait. Très sympathique cette jeune femme, mais malheureusement, mon vieux... elle adorait Timo, elle l'adorait et elle aurait mis sa main au feu pour lui.

### *Nazario Buendía*

La secrétaire de Timo n'était pas une personne bien intentionnée. Elle se caractérisait par sa constante arrogance et, sa condition d'amante de Timo lui permettait d'abuser des gens. Quand Timo est parti, son château de cartes s'est effondré et environ deux mois après, elle a quitté l'entreprise C-Colombia. Il semblerait que pendant ces deux mois, les gens lui ont rendu les humiliations qu'elle leur avait fait subir.

## **Le responsable des finances**

*Rudesindo Arteaga*

Je devais rendre les clefs de la voiture au responsable des finances (celui qui m'a aidé à entrer dans l'entreprise). Un jour, j'ai fait deux petits pas dans son bureau, j'ai marché sur le tapis et il m'a dit : « Écoute, sors de là, tu es en train de me dégueulasser mon tapis ! » Évidemment, je n'avais pas sali le tapis, mais il disait ça parce que j'étais en bleu de travail avec des bottes. Alors je lui ai dit : « Ah, très bien, alors tenez ». Je me suis mis sur le seuil de la porte et je l'ai attendu là, il a dû se lever et venir les chercher. Je ne suis plus jamais retourné faire un pas dans son bureau, je les lui laissais à la porte.

## **Menaces de Claret Timo au syndicat**

Timo est devenu un ennemi juré du syndicat et nous on est devenu de plus en plus fort. Il nous menaçait, par exemple, il disait qu'il allait nous renvoyer au moment où on s'y attendrait le moins, il essayé de nous faire passer pour des guérilleros, il faisait en sorte que les gens des bureaux ne nous aiment pas. Alors, ça devenait super lourd.

## **Matías Oliveros, ennemi du syndicat**

Matías Oliveros, l'assistant du directeur des ressources humaines était aussi l'ennemi numéro un du syndicat. Lui, c'était le pire. On a réussi à le battre car il est parti de l'entreprise avant nous. Je remercie Dieu que ce gars soit parti. D'abord, parce que c'était un type qui aimait faire du mal aux gens. C'est-à-dire que s'il pouvait te nier un prêt, il le faisait pour te voir mal en point, même si après, tu y allais, tu réclamais et qu'ils te le donnaient. Mais lui, il refusait pour te faire chier. Le plus curieux de ce monsieur, c'est qu'il a commencé en nettoyant l'entreprise et il a fini par être un des membres de la direction. Personne ne nie ses études ni sa capacité à assimiler ce qui se fait dans les bureaux. Il est passé du balai au bureau car pour cela, il faut aussi savoir gérer sa présence, son attitude, son image. Et ça, il savait le faire, peut-être que c'était son objectif.

Matías Oliveros était cynique. Il ne te parlait pas fort, mais il te disait des choses humiliantes. Une fois, il m'a dit : « Tu dis des conneries ». Dire à une personne qu'elle raconte des conneries, quand même... Une autre fois : « Qu'est-ce que tu es sophistiqué ! » parce que j'avais utilisé une expression quelconque pour parler du chlore. Voilà l'idiotie qu'il m'a sorti.

C'était le type le plus humiliant du monde. Il prenait plaisir à faire du mal aux gens, de n'importe quelle manière, en les offensant et en les humiliant, c'est comme ça qu'il faisait. Par exemple, quand je suis allé le voir pour ma maison de campagne, il m'a répondu : « Non, c'est qu'ici on ne prête pas pour les maisons de campagne ». Je lui ai répondu : « Comment ça non, ma maison de campagne est un logement ». « C'est que vous avez déjà votre maison ». Et je lui ai dit : « Qu'est-ce que ça peut me faire, l'entreprise existe pour qu'on progresse ou est-ce que vous êtes les seuls à avoir le droit de progresser ? Moi, j'ai une maison mais ce n'est pas grâce à vous, l'entreprise m'a seulement donné 250.000 pesos, rien de plus ». Il soutenait : « Non, mais ça, c'est une maison rurale ». Je lui ai répondu : « J'en ai rien à faire que ce soit une maison rurale, c'est une maison et ça va aussi être ma maison ». Et il disait : « C'est que vous ne vivez pas là-bas. » Alors, j'ai insisté : « C'est que je vais vivre là-bas les week-ends, évidemment que je vais y vivre, je vais y dormir ». Ils étaient très à cheval sur les règles, juste pour te déranger ou pour ne rien te donner.

## **La consigne de Claret Timo et de Matias Oliveros**

La consigne de Claret Timo et de Matías Oliveros était de ne rien donner. Pour le simple fait de gagner 74.200 pesos, on m'enlevait, au bénéfice de je ne sais qui, l'allocation au transport. Ils étaient de ce genre de personnes, ce genre de colombiens qui cherchent à économiser et à enrichir d'autres personnes.

Le travail de Timo et d'Oliveros était de préparer les cadres moyens pour qu'ils nous agressent. C'est pour ça qu'on avait la rage. A chaque fois qu'un nouveau superviseur arrivait, il venait sur mesure, préparé et aiguisé par eux. En plus, dans l'entreprise, les cadres moyens qu'on embauche, n'ont pas de sentiments, ils savent faire mal, ils peuvent virer quelqu'un sans le moindre remord. Dans l'entreprise, ils nous agressaient. On pensait ça: « Si vous me rendez la vie impossible ici, je vous le rendrai, car ils n'ont pas le droit de nous rendre la vie impossible, ici à l'intérieur ». C'était ce qu'ils cherchaient, nous rendre la vie impossible.

### *Nazario y Clímaco*

A chaque fois que l'entreprise embauche un nouveau superviseur, elle le fait généralement par le biais du piston. A une époque, un responsable de production qui venait d'une importante entreprise de la région est arrivé. Alors, il a amené une contremaître et une directrice de production (très jolie), c'était sa petite amie mais elle ne connaissait rien à la production. Il a aussi embauché le chef du département de maintenance, un garçon très sympathique mais qui ne connaissait rien à l'électricité et il avait été très mal préparé à la mécanique. Il avait une très mauvaise orthographe. Une fois il nous a donné un rendez-vous pour une réunion un vendredi, mais « vendredi » était écrit avec un « f ». Alors quand on lui a dit l'erreur, il nous a répondu : « Reportons-la à lundi ». Et depuis ce moment, il a un collègue à nous comme secrétaire dans son bureau.

Nous avons fait un journal qui s'appelait *Piston et Parrain* où on faisait référence à ce que je viens de te raconter, parce que dans l'entreprise, il se passe ce qui se passe avec les gouvernements. On fait entrer les gens non pas pour leur qualité ou pour leur « méritocratie » mais parce qu'on les a désignées. Les cadres moyens et la direction nous considèrent comme des méchants, comme des guérilléros et c'est pour ça qu'ils veulent nous renvoyer. Ils nous disent que nous ne comptons pas, que le syndicalisme est mort. Mais nous, nous sommes une nouvelle génération, c'est pour ça qu'on croit que les directives d'aujourd'hui sont plus dangereuses que celles d'hier. On est convaincu qu'ils veulent mettre un terme au contrat direct des travailleurs et fermer l'entreprise.

## **Les plaintes à Matias Oliveros**

### *Rudesindo Arteaga*

Quand mon contrat temporaire a expiré, j'ai vendu un alternateur à monsieur Matías Oliveros. Il en avait besoin pour sa voiture mais il ne me l'a jamais payé. Quand ils m'ont refait un contrat, quelques mois plus tard, je demande à Matias de me payer l'alternateur. Il me sort qu'il ne l'a pas installé sur sa voiture, mais il ne me l'a jamais rendu et il m'a dit : « Mais rappelle-toi que je t'ai aidé ». Ce n'est pas lui qui m'avait aidé mais le monsieur des Finances. Ils avaient l'habitude de dire aux travailleurs : « Non, attends, si tu es dans l'entreprise c'est grâce à moi ». Et les gens ne disaient rien. Alors, j'ai commencé à lui demander de me payer devant tout le monde. Même ça, ça faisait peur à mes collègues jusqu' à ce que le gars

désespère et me paye. Il m'a fait signer un papier. Moi, je parlais fort, mais je n'ai jamais été grossier. Il savait toujours que j'avais raison par rapport à ce que je lui disais.

On a décidé d'affronter Claret Timo un jour où je me suis retrouvé face au syndicat et je leur ai dit : « Ici, la seule manière d'en finir avec la tyrannie de Claret Timo, c'est de lui faire face devant tout le monde pour que le type voie qu'il n'est pas la terreur ou le dictateur qu'il croit être ». Alors, les gens ont décidé que je devais faire partie de la direction du syndicat parce que moi, je l'avais affronté de face. Claret Timo faisait deux réunions, une pour les non syndiqués et une autre pour les syndiqués. Quand, il faisait la réunion pour les syndiqués, nous, on y entrait et lui, avec l'antenne de radio qu'il avait pour signaler, il nous disait : « Pour vous non ». Et nous, hop, à l'intérieur. Ça, ça a commencé à affecter l'image de force qu'il avait, et il commençait à fumer des cigarettes Marlboro, mais tout de suite après, avec la cigarette qu'il allait écraser, il en allumait une autre. Et voilà, quand les gens ont vu qu'il fumait... le type a commencé à sombrer jusqu'à ce qu'il finisse par perdre son travail vers mi 94, mais c'était à cause de ça, parce qu'on l'avait affronté.

### **Ce que le Président Directeur Général et son épouse faisaient**

Caruso Fierro, l'argentin qui dirigeait l'entreprise quand je suis arrivé, a été un des responsables de tant de luttes. Lui, c'est le pire que j'ai connu de toute ma vie. Il a fait mettre des cadenas sur les réfrigérateurs de sa maison pour que les femmes de ménages ne prennent rien.

Ils nous emmenaient à la maison Pance (c'était la maison où habitaient les PDG de la compagnie) pour faire des réparations et ils ne nous donnaient même pas un verre d'eau. C'est là-bas que j'ai trouvé le plus grand esclavage que j'ai vu. Monsieur Caruso Fierro était un type vulgaire, arrogant et grossier. Il soutenait que sa maison était plus importante que l'entreprise<sup>192</sup>. Un jour, dans l'entreprise, j'étais en train de réparer les monte-charges qui me correspondaient. Et ils m'ont dit : « Hé, il faut que tu ailles chez le directeur ». Je leur ai dit : « Non attendez, je termine là ». Je n'allais quand même pas laisser le monte-charge en panne ! Le lendemain, ce monsieur vient me voir tout agité et il se colle en face de moi, presque contre mon nez, et il me dit : « Ma maison est numéro 1 ». Je lui ai répondu : « Très bien monsieur, alors la prochaine fois, je laisserai les monte-charges en panne ». Il avait des attitudes que je ne sais pas expliquer.

Un autre jour, la secrétaire de direction m'a dit : « Hé, jeune homme, prenez la voiture et cet argent, achetez des boissons gazeuses, apportez-les à la maison du PDG et laissez les bouteilles vides ». Et je me suis dit : en arrivant à la maison de Pance, j'achète tout et je l'apporte. Près de la maison, je me suis arrêté au magasin « Sept à Onze », je suis descendu et je suis entré avec mon panier. J'ai demandé au garçon ce dont j'avais besoin. Il a commencé à remplir le panier et sur ce, arrive l'épouse du PDG et elle me dit : « Qu'est-ce que vous faites là ? Pour qui est-ce que vous vous prenez ? Vous ne savez pas qu'ici tout est plus cher ? » Elle m'a fait passer la pire honte de ma vie. Elle m'a ordonné de reposer ce que j'avais et elle m'a fait aller à l'hôpital du centre (sachant que le trajet est assez long et que la voiture allait consommer bien plus en essence). Quand c'est arrivé, j'ai pensé : « Mon Dieu, que cette terre m'avale ! » Je ne savais plus où me mettre, j'étais désolé ! J'ai dit au garçon : « Désolé mon vieux, remets toutes ces bouteilles à leur place ». Cette femme disait qu'elle allait engueuler la

---

<sup>192</sup> Dans un bulletin informatif du syndicat, les travailleurs ont dénoncé ce fait dans un article intitulé : *Description des tâches* : « Nous devons à nouveau parler de violation, il est plus qu'évident que tous les travailleurs connaissent leurs droits et leurs devoirs. Pour quelles raisons un travailleur doit-il aller chez son chef pour réaliser des travaux qui ne lui correspondent pas ? » (Document présent en annexe de cette recherche)

secrétaire qui m'avait envoyé. Je lui ai dit : « Non, ce n'est pas de sa faute, c'est moi qui ai choisi cet endroit parce que c'était plus près de la maison ». Ils payaient leurs boissons gazeuses avec l'argent de l'entreprise. En fait, une quantité infinie d'humiliations, il y avait de tout, il faut le vivre pour le savoir.

*Nazario Buendía*

Un collègue qui était le jardinier de la maison de Pance (payé par l'entreprise) racontait les humiliations dont il avait souffert chez la famille Fierro. Parmi les choses qu'il m'a racontées et dont je me souviens, il y a le fait que les réfrigérateurs avaient des cadenas et que chaque membre de la famille en avait les clefs. Une fois, alors qu'il était sorti parce qu'il avait fini son travail, le PDG lui a dit de l'attendre parce qu'il pouvait le rapprocher jusqu'à l'avenue où il prenait le bus. Alors, Floremiro est parti l'attendre au kiosque et il a acheté une cannette de bière. Quand la famille est sortie, il est monté dans la voiture et à sa grande surprise, Monsieur Caruso lui a demandé : « Où est-ce que tu as pris cette bière ? » Indigné, il lui a répondu : « Moi aussi je travaille et je peux m'acheter une bière quand je veux ». Il m'a aussi dit que pendant tout le temps où il était chez eux, on ne lui avait jamais donné un morceau de viande lors des repas parce que cet aliment était seulement pour la famille Fierro et leurs invités.

Une fois la période de gérance terminée par l'argentin, le réfrigérateur avec cadenas et les autres éléments de la maison Pance ont été amenés à l'entreprise pour nettoyer la maison du PDG, et les collègues et moi, nous nous moquions du côté misérable de ces gens-là.

### **La différence entre le personnel de direction et les travailleurs (eux et nous)**

*Rudesindo Arteaga*

Dans l'entreprise, on était divisé en deux classes sociales. Pour eux, c'était insolite que les personnes des bureaux aient des relations avec ceux d'en bas et pas seulement parce qu'on faisait partie du syndicat mais parce qu'on était les gars en bleu de travail. Une fois, ils ont divisé la fête de décembre, un jour pour les personnes des bureaux et un autre pour les ouvriers, l'idée c'était qu'on n'ait pas de contact. Seulement vers 1991, quand on a failli nous mettre en grève, les gens des bureaux sont venus et ont voté. Ils nous ont soutenus parce qu'ils souffraient aussi, parce qu'eux aussi étaient mal traités. C'est que les mauvais traitements, ce n'est pas seulement ce que je te dis verbalement, et il y avait beaucoup de formes d'humiliations.

### **Les cadres mangeaient à part**

Jusqu'en 1994, les cadres mangeaient à part, avec du pain et tout, jusqu'à ce qu'arrive un PDG très sympathique qui s'appelait Steven Laúd. Il avait vu les différences et il a dit : « Non, vous ici, vous devez manger avec tout le monde ». Il est arrivé et il les a tous fait déguerpir, ces « oligarques » et lui-même venait et s'asseyait avec toutes les personnes de l'entreprise.

### **Sentiment de stigmatisation**

Quand j'allais à la cantine, les employés savaient qu'on faisait partie du syndicat, et on me servait peu. Ils faisaient ce qu'ils voulaient avec les gens. Toutes les personnes étaient comme ça, elles nous regardaient mal. Oui, je me fais comprendre ? Pour les fêtes de fin d'années, j'arrivais à table et je m'asseyais avec mon plateau... et les filles du laboratoire... Par exemple, une fois, une d'elles s'est levée alors que je m'étais à peine assis. Elle est partie comme si elle avait un ressort. « C'est qu'on nous a dit de ne pas nous mélanger avec vous ».



C'est humiliant. C'est pour ça que je suis devenu ennemi de Claret Timo, de Matías Oliveros, d'Anastasia Robles, parce qu'ils ne peuvent pas dire ça. Ils ne peuvent pas stigmatiser les gens de cette manière juste dans le but d'obtenir ce qu'ils veulent.

Pendant les fêtes de fin d'années, on allait inviter les filles des bureaux et aucune ne dansait avec les gars du syndicat. Voilà, c'est des choses qui sont humiliantes, c'est-à-dire que vous, vous ne pouvez pas me stigmatiser, dire que je suis comme ça sans que je le sois. Moi, je suis père de famille, comme eux tous. Alors, comment c'est possible qu'il vienne me traiter comme ça ? C'était ça ma rage et c'était une rage importante, de la haine. Pour moi, c'étaient des ennemis car par exemple, Anastasia Robles n'en avait rien à faire de la santé des ouvriers. Elle mettait les personnes avec des problèmes au tunnel carpien sur les machines et elle leur disait que c'était des paresseux. Cette femme est venue dans l'entreprise pour ne rien faire, pour écrire à l'ordinateur pendant que les femmes posent des couvercles pendant 25, 28, 30 ans. Et, pourquoi elle vient traiter les gens de cette manière ?

### **L'entreprise était gérée comme une école pour enfants**

J'ai écrit des articles dans un petit journal parce qu'aller travailler est quelque chose de très différent à ce qu'on voit dans l'entreprise. Celle-ci est gérée comme une école pour enfants. Ils veulent nous gérer comme des enfants : « Non, vous ne pouvez pas vous laver les ongles ». Imaginez, comme c'est absurde ! Comment ça que je ne vais pas me laver les ongles ! Moi, je peux me laver les ongles où je veux. C'est qu'ils n'ont pas l'autorité. Ils m'achètent mon temps de travail mais ce n'est pas pour ça qu'ils peuvent me dire : « Vous ne pouvez pas vous nettoyer les oreilles ». Et puis quoi encore ? Ils exagèrent. On avait un endroit où on passait tout notre temps. Et pourquoi est-ce qu'on nous a mis ici ? Dans le but de nous manipuler, de nous diriger et de faire nous ce qu'ils voulaient. Moi, je mettais les pieds sur la table. C'est moi qui ai commencé la bagarre à cause de ça parce que le docteur m'avait dit : « Vous devez élever vos pieds pour ne pas avoir les chevilles qui enflent ». Ma douleur était impressionnante, et je devais aussi travailler debout à l'usine.

### **Conséquence de ma syndicalisation**

Peu de temps après m'être syndiqué, ils m'ont déchargé de l'entretien des voitures de la direction. Ils ont osé dire que j'enlevais certainement les freins. Ils traitaient les gens comme si tout le monde était antisocial. Leur idée était de toujours stigmatiser le syndicaliste comme si c'était un guérillero, et même pourquoi pas, un terroriste. Après environ 10 ans, ils m'ont fait passer de mécanicien automobile à mécanicien d'usine, pour « me dresser ».

### **Les contradictions avec les autres travailleurs de l'usine**

Le personnel de notre usine nous agressait. Il y avait des moments où pour des raisons de maintenance, on devait arrêter les machines et ça amenait des contradictions entre les personnes de l'usine. Dès fois, les collègues me disaient : « Le département de maintenance ne fait pas les choses, regardez cette machine dans quel état elle est ». Je leur répondais : « Oui, mais c'est que vous ne nous la donnez pas, on vient pour la réparer et vous ne nous laissez pas ».

### **La convention collective de 1990**

Une des expériences les plus fortes qu'ait eues le syndicat a été la présentation de la convention collective de 1990. A cette époque, on n'arrivait pas à trouver un accord avec l'entreprise parce que l'entreprise ne voulait pas augmenter les aides (surtout pour le

logement) tout le monde voulait sa petite maison, ce qui nous a obligé à faire un vote pour choisir entre la grève ou le tribunal d'arbitrage. A cette époque (1991) Nazario, Clímaco et Genaro ne faisaient pas partie du syndicat. Au moment du vote, Claret Timo est arrivé avec un carnet et il notait le nom de ceux qui étaient en train de voter. Il menaçait, il harcelait tout le monde. Il a fait en sorte que deux travailleurs partent. A cette occasion, les gens des bureaux nous ont appuyés parce que l'abus était trop important. Nous, avec un mégaphone, on se plaignait auprès des gens du ministère du travail : « Regardez, regardez, ils sont en train de noter ». Mais comme les personnes du Ministère sont sourdes, muettes et aveugles, elles n'ont rien fait.

Offensés, on a entouré Claret Timo, on était une soixantaine et à la sortie certains ont réussi à le taper. Les gens n'avaient plus peur de ce qu'ils étaient en train de vivre. C'est qu'il ne peut pas se moquer des gens jusqu'à en faire des ennemis. Imagine l'envie que les gens avaient de se soulager, à tel point que ce jour-là, ils ont même réussi à lui donner un coup de pied. Claret Timo s'est complètement effondré et les gens ont commencé à nous percevoir comme des leaders avec du caractère pour faire face. Au début, Timo tapait violemment sur la table, après il ne le faisait plus. L'idée, c'est de leur faire face jusqu'à ce qu'ils nous fassent sortir du bureau. Comme ce qui m'est arrivé avec Matías Oliveros, qui pendant plusieurs réunions, me disait : « Arteaga sortez de là, je ne veux pas de vous ici ». Alors, très bien, je me levais et je m'en allais.

Ce qui m'a fait le plus de mal, c'est qu'après tout ça, l'aide de l'Etat pour le logement était supérieure à ce que donnait l'entreprise.

### **Mon premier accrochage avec les gérants de l'entreprise C-Colombia**

*Nazario buendía*

En 1991, je n'étais pas syndiqué, mais à cette époque, j'ai eu des problèmes avec Ausencio Candelo, le Chef du département de maintenance. Il nous avait fait entrer, Genaro, Clímaco et moi, d'abord à l'entreprise FDB et ensuite à C-Colombia. Le syndicat était en train de promouvoir un vote pour décider si on allait faire la grève. Alors, à ce moment, Candelo a appelé le personnel pour qu'il signe une lettre d'augmentation de salaire et pour ainsi accélérer la signature de la Convention (évidemment, quand on parle aux gens d'augmentation, ils signent). Parmi ceux qui ont signé cette lettre, à peu près 20 personnes, il y avait Clímaco et Genaro. On était seulement trois compagnons à ne pas avoir signé, un apprenti du SENA, Floresmiro qui avait été le jardinier et qui venait d'entrer au département de maintenance, et moi. Quand Ausencio m'a dit : « Nazario, signe ici pour qu'on te donne l'augmentation », j'ai lu la lettre et je lui ai répondu : « Non, je ne vais pas signer ». Alors, il m'a demandé : « Pourquoi tu ne vas pas signer ? » Et je lui ai répondu : « Je ne me sens pas concerné parce que ce conflit est entre le syndicat et l'entreprise ». Il m'a répondu : « Tu me déçois, c'est moi qui t'ai fait entrer ici ! » J'ai commencé à m'énerver et je lui ai dit : « Vous m'avez fait entrer ici pour travailler pas pour venir signer des documents qui je crois ne sont pas convenables. En plus, il se peut que les bénéfices qu'obtienne le syndicat conviennent aux deux parties ». Heureusement, j'ai été élevé dans un collège qui m'a aidé à avoir une forte personnalité.

Le vote pour la grève n'a pas marché. La peur du syndicat était que le conflit de travail se retrouve sans appui juridique. L'entreprise avait ses propres craintes car le syndicat avait ostensiblement grandi. Avant le conflit, il y avait dix-sept ouvriers syndiqués et au final, il y en avait une trentaine. Face à cette situation, les parties se sont réunies pour essayer de trouver

des accords. L'entreprise a choisi comme stratégie d'offrir des augmentations de salaires et des ascensions de poste aux membres de la direction du syndicat qui menaient le mouvement et, moyennant cette action, ils ont réussi à accélérer les accords. Certains, qui venaient de s'affilier, ont quitté le syndicat et, en 1991, on a signé la convention collective pour une durée de deux ans.

Après l'événement où les employés ont osé frapper Timo, ce dernier a commenté à quelques collègues que, ce qui lui avait fait le plus de mal durant tout cet épisode, c'était que les travailleurs ne le respectaient plus. L'image de grandeur de Timo a commencé à s'effriter. Je pense que pendant les trois années qui ont suivi, le syndicat défendait le droit des travailleurs et en même temps essayait de faire entrer de nouveaux membres dans son organisation.

*Nazario et Clímaco*

Claret Timo était complètement machiste, c'est lui qui commandait là-haut. Il ne s'asseyait à la table des négociations que pour dire : « Et vous, qu'est-ce que vous voulez ? L'entreprise ne peut payer que 20 % ».

### **Le départ de Timo de l'entreprise C-Colombia.**

*Rudesindo Arteaga*

Timo s'en va parce qu'il était anéanti, une véritable purée. C'est nous qui en avons fait de la purée et on a complètement écrasé ce type. Il a perdu tout son pouvoir, toute sa force et c'est nous qui avons gagné. Quand Timo est parti, Oliveros est devenu responsable, mais il agissait de manière quasi autonome, en faisant des saloperies, des sales coups et en persécutant et en harcelant les gens.

### **Mon entrée au syndicat**

*Nazario Buendía*

Je suis entré au syndicat à la fin de l'année 1993, trois ans après être entré dans l'entreprise, qui s'appelait à l'époque Industries Alas. Je garde en moi les principes d'égalité et d'équité et ça a marqué mon histoire. Je me suis syndiqué après une discussion avec Ausencio Candelo, qui était le chef du département de maintenance. Je lui soulignais et lui reprochais la position de la direction parce qu'elle ne reconnaissait pas l'importance de notre travail et de notre implication pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Après cette discussion, le gars m'a dit qu'il allait me faire travailler à la maintenance préventive et qu'il allait m'obliger à tenir un cahier, c'était ce que je lui demandais pour pouvoir faire une maintenance efficace. Quand je suis sorti de la réunion, j'ai pensé qu'ils allaient me virer de l'entreprise à cause des multiples différents que j'avais eus avec lui. Le camarade Clímaco m'avait tenté d'entrer au syndicat. Il me disait que je parlais beaucoup mais que je n'agissais pas. Alors, j'ai décidé de me syndiquer et comme mon contrat était régi par la loi 50 de 1990, qui nous a privés du droit à la réintégration, je devais obtenir la protection syndicale pour garantir le fait que je reste dans l'entreprise. Lors de la première assemblée à laquelle j'ai assisté, le collègue Félix Tuche (qui avait droit à la réintégration) a renoncé à sa protection syndicale et me l'a cédée. C'est comme ça que j'ai pu faire partie du comité de direction. La première personne que j'ai informée de ma décision a été ma femme à qui j'ai dit : « Je me suis syndiqué mais je ne vais pas beaucoup m'investir ». Et elle m'a répondu : « Je te connais et tu vas encore de mettre dans des histoires ».

## Histoire de Candelo dans l'entreprise

Candelo est entré dans l'entreprise C-Colombia comme chef du département de maintenance et il s'est inventé le poste d' «Ingénieur de maintenance », comme ça il avait un plus gros salaire et plus de reconnaissance. Ensuite, il a fait entrer deux superviseurs qui étaient aussi ingénieurs (Tiberio Arrechea y Leonidas Acevedo). Quand Candelo veut une augmentation de salaire, il parle avec son chef, le directeur de production (Pompilio Cuervo) et le type lui dit : « Mais, pour avoir une augmentation de salaire, il faut changer de poste ». A partir de là, il commence à lorgner sur le poste du directeur, c'est-à-dire qu'il voulait l'occuper, « l'abattre ». Il fait également ses premiers pas en tant que responsable de production.

Un des chefs a dit à Candelo qu'il y avait un poste au Venezuela, qu'il avait le profil et qu'ils payaient très bien. Ausencio avale l'histoire et s'en va pour le Venezuela comme chef de maintenance. Il fait même démissionner sa femme qui travaillait dans une entreprise importante. Un mois après, les vénézuéliens l'ont viré parce qu'il leur avait donné une mauvaise impression. Je crois même qu'ils l'ont menacé de mort. Candelo est revenu en courant et quand il est arrivé à l'entreprise, ils ne lui ont même pas ouvert la porte. Le gars s'est retrouvé sans poste.

Quatre ans après (en 2000) Candelo réintègre l'entreprise parce qu'ils avaient renvoyé Tiberio Arrechea pour avoir fraudé, au moment de pointer. Candelo a proposé à l'entreprise l'idée de faire de la maintenance préventive sur une machine qu'il avait fait venir du Canada, qu'il ne maîtrisait pas bien et dont il ne savait pas s'occuper. Au final, c'est nous qui nous sommes occupés de la machine parce qu'elle était compliquée. Evaristo Millán lui donnait un coup de main avec la partie mécanique. Au début, le gars était vraiment mal vu au département de maintenance. Moi, je le remerciais parce que c'était lui qui m'avait fait entrer à C-Colombia mais on avait eu des différents importants. Pour le déjeuner, Candelo apportait un sandwich dans un petit sac. En théorie, il faisait un régime. On l'invitait à l'atelier où on avait un bureau. Evaristo lui disait : « Ingénieur, vous vous asseyez ici et vous prenez votre café quand vous voulez ».

Quand il revient à nouveau, il y avait les deux superviseurs et le responsable d'ingénierie qu'il avait embauché. Porfiado Mena l'avait remplacé et ses fonctions consistaient à s'occuper de la partie électrique et électronique. Ça, il le faisait bien, mais en mécanique, il merdouillait. Les superviseurs du département de maintenance se sont sentis menacés parce qu'ils disaient que le gars travaillait pour leur prendre leur poste. Petit à petit, Candelo commençait à entrer dans les bureaux des ingénieurs et ils ont commencé à le faire sortir. Le comble, c'est qu'un jour, Candelo voulait déjeuner là-bas (avant, il déjeunait avec nous à l'atelier) et ils lui ont fermé la porte. Je ne sais pas de quoi ce monsieur parlait avec la direction, mais au final, Porfiado Mena a terminé dehors. Je ne sais pas s'il avait fait venir Candelo avec une double intention. Candelo l'a remplacé mais il est entré en tant que travailleur temporaire.

Leonidas Acevedo –qui avait confiance en moi- me parlait très mal du gars: « Ce salopard vient ici pour nous piquer nos postes ». Mais au final, il s'est adapté et il s'est allié à Candelo. Une des premières choses qu'Ausencio Candelo a faite, qui m'a fait sortir de mes gonds et que nous lui pardonnerons jamais, c'est qu'avec le responsable de production, ils nous ont dit qu'on ne pouvait plus avoir de café ni de petite cafetière dans l'atelier (lui aussi prenait son café là-bas). Et à la fin, on a trouvé la cafetière cassée. En fait, ils nous l'avaient cassée.

Après, il a commencé à mettre la pression sur les gens. Il s'est d'abord entouré de Mauricio Umaña, un collègue de l'atelier. Il commence à changer de postes certaines personnes du

département de maintenance. C'est là que commencent les différences et les divisions entre les responsables d'équipes. Ça nous a beaucoup énervés parce que nous étions quatre électriciens (Clímaco ne travaillait pas la nuit à cause de son cœur ou quelque chose comme ça). Mauricio est resté responsable de maintenance, en théorie préventive. Ils ont dit à Pablo Montes qu'il ne travaillerait plus de nuit. En fait, seulement eux deux allaient devoir travailler de jour. Et Genaro et moi, on allait être dans l'équipe de quatorze heures à vingt-trois heures et, dans l'équipe de nuit.

Alors, on s'est énervé et on a dit : « On va en finir avec ça ! Comment ça que ces gars ne vont pas faire l'équipe de nuit ? » On a demandé une réunion dans l'atelier pour parler du sujet et Candelo a dit : « Non, dirigez-vous au bureau ». On lui a demandé pourquoi ils avaient pris la décision de favoriser certaines personnes sans tenir compte des autres, si on était tous égaux, on se sentait discriminés. Je lui ai dit (ça a failli me coûter le poste) parce qu'ils se servaient des personnes les plus faux-culs, les plus mouchardes pour leurs trucs. Pourquoi ne tenaient-ils pas compte des autres (il n'y avait ni Mauricio Umaña ni Pablo Montes). Ce qui est sûr, c'est que ça ne leur a pas beaucoup plu (à cette époque, Leonidas et Ausencio n'avaient pas beaucoup confiance en moi). Peu de temps après Pablo Montes est arrivé et a réussi à entendre la fin de la conversation.

Après la réunion, Mauricio Umaña m'a dit : « Ça me plaît que ces réunions se passent comme ça, qu'on ne puisse pas dire les choses ». C'était un vendredi. Le mardi suivant, j'arrive à l'entreprise et ils me disent de monter au bureau des ressources humaines pour me justifier. Quand j'y suis allé pour me défendre avec Matías, je pensais qu'ils allaient me virer, parce que normalement, seule la personne impliquée et les deux représentants du syndicat y vont. Et ce jour-là, il y avait les places de la personne impliquée, des deux collègues du syndicat (Clímaco et Evaristo) et deux places en plus, celle de Candelo et celle de Leonidas Acevedo.

J'ai sollicité la présence du responsable de production qui avait remplacé Porfiado Mena pour raconter ce qui s'était passé. Matías m'a dit que je n'avais pas le droit d'exiger quoi que ce soit et il a commencé à me poser des questions. Alors, je lui ai dit : « Je vais raconter ce qui s'est passé ». Il m'a répondu : « Tu ne vas rien raconter ici. Ici, tu vas répondre par oui ou par non à ce que je vais te demander ». J'ai conservé le document. Ensuite, il m'a dit : « Tu sais pourquoi tu viens ici ? » Je lui ai répondu que je ne savais pas. Il m'a dit : « Le jour où il y a eu la réunion avec Candelo, c'était toi, le chef de groupe ? » Je lui ai répondu : « Je n'étais pas le chef de groupe, je suis allé à une réunion parce qu'Ausencio Candelo m'avait appelé, et tout le monde a parlé là-bas ». Il a continué en disant : « Ce jour-là, vous avez dit que Mauricio Umaña et Pablo Montes étaient des lèche-culs et des mouchards ». J'avais parlé avant avec le camarade, Felipe Arellano et il m'avait dit : « Tu ne vas pas dire ça quand même parce qu'ils vont te virer ». Alors, j'ai nié tout ça de manière catégorique et je leur ai dit : « J'ai simplement dit qu'ils étaient très soumis ». Evidemment, j'ai changé la version pour me protéger. Pendant que je parlais, je regardais Candelo et Leonidas Acevedo et ce dernier remuait la tête contredisant ce que je disais. Eux, ils voulaient qu'on me sanctionne.

Ensuite, ils m'ont dit : « Bon, qu'est-ce que vous avez dit ? » J'ai tout raconté : l'histoire de la dispute entre Porfiado Mena et Candelo quand ils sont arrivés dans l'entreprise, qu'Acevedo avait dit ça et ça... Et, comme j'étais très offensé et que je cherchais à me défendre, j'ai continué en disant : « Leonidas soutient que j'ai traité les collègues de mouchards et, en fait, le gars dit du mal de vous, parce qu'un jour Leonidas m'a dit que vous étiez un enfoiré parce

que vous ne vouliez pas lui faire un prêt<sup>193</sup> ». Alors, quand Matías s'est senti concerné, il s'est montré aimable pour que je lui en raconte davantage. Je lui ai raconté tout ce qui s'était passé, il s'est senti vexé parce que je ne devais pas savoir, ça s'était passé entre eux. A la fin, il m'a dit : « Nazario, tu as autre chose à nous raconter ? » Je lui ai dit : « Je ne vais rien raconter d'autres ». Il m'a passé un document qui tient compte de tout ce qui s'est dit pendant la réunion, les autres étaient des copies pour le syndicat et pour l'entreprise. Les cadres ont demandé une copie et Matías leur a dit : « Il n'y a pas de raison pour que vous ayez une copie, vous ».

En sortant, Leonidas m'a dit : « On va faire comme s'il ne s'était rien passé, on va bien faire les choses ». Je lui ai dit : « Vous venez pour essayer de me faire suspendre ou me faire virer, mais je ne vais pas me laisser emmerder ». Ils sont sortis et je suis resté avec Matías et je lui ai dit : « Matías, vous savez que je suis votre ennemi politique, j'aime être transparent. Vous avez des réserves à mon égard parce que vous savez que nous avons une autre manière de penser, mais je ne suis pas hypocrite. L'affaire avec Leonidas m'a vraiment vexé ».

### **Décision difficile**

Après la réunion, j'ai pris la décision de faire part à Matías d'une confidence que Leonidas m'avait faite. J'ai commenté ma décision à Clímaco et à Evaristo et ils m'ont dit : « Vas-y mon vieux, ou c'est toi ou c'est ce gars-là ». Alors, j'ai cherché Matías et je lui ai dit : « Quand vous êtes parti à Barranquilla pour renvoyer le directeur de ventes et sa secrétaire, Leonidas est venu nous chercher pour informer la collègue que vous alliez la licencier... » Matías m'a dit : « Comment ça ? » Je lui ai répondu : « Oui, je m'en suis rendu compte ». Et, je lui ai remis un papier que Leonidas m'avait passé avec son nom et son numéro de téléphone. J'avais pris l'avantage sur ce salopard de Leonidas. Je l'ai fait parce que c'était lui ou c'était moi. Ce qui s'est passé, c'est que j'ai été mis à pied trois jours pour ça et, le lundi où je suis entré, Leonidas avait été viré.

C'est dur. Je n'avais jamais fait quelque chose comme ça. Pour moi, ça a été très dur. En fait, je n'avais pas bien mesuré les conséquences pour Leonidas. Après, le gars était dans une situation économique très difficile. En ce temps-là, je faisais partie du fond des employés et du comité de crédit et, le père de Leonidas était venu demander un délai pour payer la dette qu'il avait. Quand ils ont viré Leonidas, on était sur le point de recevoir la prime du mois de juin et j'ai pensé la lui donner parce que je me sentais mal.

Après ce problème, Candelo n'est pas resté très longtemps dans l'entreprise. Candelo est une personne qui parle beaucoup et quand quelque chose lui convient, il est là. Il ne s'intéresse qu'à son propre intérêt.

### **Le bien-être des travailleurs**

#### *Rudesindo Arteaga*

Après deux ans de lutte intense, on a réussi à unifier le syndicat avec des idées pour améliorer le bien-être des travailleurs, parce que l'entreprise C-Colombia était celle où le droit des

---

<sup>193</sup> Plus précisément, selon la personne interrogée : Leonidas lui a dit : « Cet enfoiré de Matías, mon vieux, je vais lui demander un prêt de sept millions et il me dit que ce n'est pas possible et il me freine par rapport à ça, il ne veut pas me prêter l'argent ». Leonidas était mal en point sur le plan économique, il avait monté une pâtisserie parce ça n'allait pas, ça faisait longtemps que sa femme était malade. Alors, comme Matías sortait avec une nana qui était secrétaire de services, Leonidas lui a dit : « Mon vieux, pourquoi on ne fait pas comme les paparazzis ? On prend des photos du gars et on montre qu'il a des relations avec cette nana ».

personnes était le pire. On avait honte de sortir la convention collective devant les autres syndicalistes. Les primes d'ancienneté étaient... On était humilié de tous les côtés, les cadeaux étaient les plus pourris qu'on puisse imaginer. Une fois, ils ont donné un auto-radio à une collègue avec les câbles arrachés comme s'il avait été volé. Une autre fois, ils ont fait une tombola avec des billets pour San Andrés (parce que l'entreprise où ils achetaient leurs billets leur avait offert) mais sans l'hôtel. C'était honteux, nous donner un billet d'avion sans avoir de quoi payer l'hôtel sur place, pourquoi deux billets ? Même les cadeaux de Noël, ils nous donnaient des paniers garnis qu'on leur offrait, remplis de pansements et de trucs comme ça ... Après pendant cinq, six ans au syndicat, les cadeaux pour les enfants ont commencé à être un peu mieux.

## **Le patron pointe du doigt les leaders syndicaux**

*Nazario Buendía*

En 1993, l'entreprise réussit à rallier un des leaders syndicalistes les plus représentatifs, Juanito Maya. C'était une personne qui avait un grand pouvoir de conviction. Il a été secrétaire du syndicat et je crois qu'il était membre de la Ligue Socialiste. Il appartenait au cercle des fondateurs du syndicat, il a même été un des premiers à s'être présenté à l'élection du maire de Cali en tant que représentant des travailleurs. Maya signe la convention qu'ils négociaient à l'époque et ensuite l'entreprise lui offre un poste au bureau de contrôle de qualité. Il était contremaître et très ami avec Evaristo Millán.

Evaristo arrive à l'heure du déjeuner et dit à certains collègues : « A cause de vous, Juanito quitte le syndicat, mais il s'en va sans trahir nos principes ». Daniel Mesa qui était là, lui a répondu : « Comment ça que ce gars va quitter le syndicat à cause de nous ! Non, le gars s'en va parce qu'il veut partir, et s'il veut faire un arrangement qu'il le fasse. Ici, on ne va retenir personne ». Juanito a franchi le pas et a démissionné. Il n'a pas vendu sa protection syndicale et n'a pas reçu d'argent, mais il a reçu un poste au bureau de contrôle de qualité. Les gens l'ont perçu comme un traître. Ensuite, il est nommé responsable d'équipe, et avec ce poste, il finit par se griller complètement parce que c'est là qu'il commence à avoir des problèmes avec les travailleurs, (même s'il n'a jamais été de ceux qui abusent). Une fois, on a fait un article intitulé « *Pourvu qu'il ne lui arrive pas ce qui est arrivé à Juanito* 194 ». Le gars s'est fâché et nous a dit : « Pourquoi vous avez écrit ça, si j'ai été un leader qui n'a rien vendu ! » Le plus triste du pauvre Juanito, c'est qu'il a fini comme toutes les personnes qui croient leur patron, hors de l'entreprise. Ils l'ont viré, le moment venu, ils lui ont dit : « Merci ». Ça lui est arrivé à lui, à Cipriano, et à beaucoup d'autres responsables d'équipe. Le patron les désigne, les convainc et finalement, après il les vire. Juanito ressemblait dans sa manière d'être à Clímaco, il parlait bien et de manière structurée.

## **Antécédents du fonctionnement du département de maintenance**

*Nazario y Clímaco*

Dans l'entreprise, ils n'ont pas de conception claire de la maintenance corrective. Avant, on prévoyait de faire quelques travaux de maintenance sur les machines qu'on croyait

---

194 Dans le bulletin du syndicat, apparaît un article intitulé, *Pourquoi Juanito a démissionné ?* Fondamentalement, il dit que les patrons cherchent en permanence à en finir avec les organisations ouvrières et pour ça qu'ils utilisent tous leurs efforts contre les membres de la direction syndicale. Ils soutiennent que les pressions des classes, le travail permanent du patronat, le travail de la bureaucratie, et d'autres facteurs, ont fait que les collègues renoncent à avoir une politique syndicale claire. Ils pensent que l'attitude du collègue est similaire à de la trahison, et que sa démission n'est pas n'importe quelle démission. (Document d'archive).

nécessaires. Par expérience, on disait: « Bon, ça fait longtemps qu'on ne démonte pas le réducteur alors démontons-le et changeons l'huile ». Il n'y avait pas de programmation qui te disait quand il fallait faire l'entretien, mais chaque mécanicien disait le moment venu : « Nous avons fini sur celle-là, prenons ce moteur parce que c'est celui qui... » C'est-à-dire que le travail de prévention n'était pas organisé. En plus, le travail de prévention était bien fait parce qu'il y avait des tourneurs et des fraiseurs dans l'atelier du département de maintenance. Alors, tout ce qui était descendu, presque tout était réparé dans l'entreprise. Par exemple, s'il fallait faire un axe, le tourneur le faisait ; s'il fallait faire des pignons, le fraiseur les faisait. La partie électrique était faite par les électriciens. Si on avait besoin de peindre l'atelier, on avait des peintres et nous on s'occupait de la partie mécanique. S'il fallait raccommoquer une étagère ou un bureau, on avait l'ébéniste<sup>195</sup>.

Après, en 2001, l'entreprise décide d'en finir avec les tourneurs et les fraiseurs et leur propose un arrangement. Ils vendent aussi tous les tours et en laissent seulement un. Le travail préventif a été suspendu, les pièces et presque tout le reste sont réparés à l'extérieur. A partir de là, beaucoup de problèmes commencent. Les axes, par exemple, il fallait retravailler dessus parce qu'ils étaient mal montés ou à l'envers et il fallait faire des ajustements. Il est très difficile que les pièces arrivent en parfaites conditions pour que les machines fonctionnent. Selon leur concept, il fallait se concentrer sur les machines de production et que le mécanicien du département de maintenance ne s'occupe que de la réparation des machines de production<sup>196</sup>.

Les collègues tourneurs et fraiseurs étaient des employés qui avaient pas mal d'ancienneté, certains d'entre eux avaient 58 ans. On leur a offert, la retraite anticipée et ils sont partis et ils n'ont jamais été remplacés. Il y avait un gars, Luis Mauricio Umaña, qui était un très bon

---

195 Dans un entretien, l'ébéniste a soutenu la chose suivante : « Quand je travaillais au département de maintenance, que je m'occupais de la charpenterie, le travail était très rare. Et à la fin, pour des questions de restructuration de l'entreprise, ils m'ont mis à l'usine. J'ai travaillé treize ans dans l'atelier de charpenterie et vraiment le travail était très tranquille, je travaillais vraiment pénard là-bas, il y avait des semaines où je ne faisais rien ».

196 Dans le rapport du Ministère qui refuse la demande de l'entreprise C-Colombia de fermer le département de maintenance, nous avons trouvé ceci par rapport à la tertiarisation : « Au début des années quatre-vingt-dix, pour le marché colombien, l'entreprise C-Colombia avait concentré la manufacture des produits dans l'usine de Cali et de ses dépendances. A cette époque, le personnel du département de maintenance s'occupait des travaux de réparations, de changements et d'ajustements de toutes les machines, des équipements des bureaux..., tout comme de l'entretien du parc automobile de l'entreprise ». Pour chercher à améliorer la qualité et la flexibilité, l'entreprise décide de se focaliser sur son affaire et en août 1996, elle ferme une division de production de matériel d'emballages plastiques, et fait des contrats avec des tiers spécialisés dans ce type de fabrication, de meilleur prix et de meilleur qualité. De la même manière, pour améliorer la compétitivité, en 1998, elle investit dans des équipements de haute technologie pour remplir, fermer, étiqueter et transporter tous les produits fabriqués à l'usine. Avec tous ces changements, tout le personnel du département de maintenance a été réuni pour recevoir le nouvel équipement pour la production et l'emballage. Actuellement, le département de maintenance est responsable du bon fonctionnement de tous les équipements qui sont directement liés à la fabrication. A cause du mauvais rendement des machines de production et des longs arrêts dus aux ruptures, aux problèmes, au mauvais fonctionnement et aux mauvais ajustements, un effort a été fait pour améliorer la grave crise de confiance par rapport aux équipements de production et il a été décidé de focaliser les travaux du personnel du département de maintenance sur les équipements pour remplir, fermer et étiqueter. Ils ont aussi décidé d'employer des tiers pour tous les travaux d'entretien qui auraient causé des pertes de temps pour l'accomplissement des tâches du personnel du département de maintenance. C'est comme ça que des contrats ont été signés avec des entreprises expertes en entretien : des chaudières, des compresseurs à air, du groupe électrogène, des moteurs électriques, de tuyauterie, des tanks de préparation et de stockage, des monte-charges, des systèmes de codification, des pièces mécaniques du tour, du fraiseur, des pièces métalliques et synthétiques, des soudures électriques, des façades, de l'air conditionné, de l'éclairage extérieur et du tube de refroidissement. (Document d'archive)



tourneur avec qui, quelque chose de typique de l'entreprise, s'est passé. Quand ils décident d'en finir avec le tour, on lui a donné un poste intermédiaire et on ne se savait pas s'il était mécanicien, responsable d'équipe ou secrétaire de je ne sais quoi. Dès qu'il a changé de poste, il a jeté à la poubelle tous les éléments de la fraise et tous les outils qu'on utilisait pour monter les pièces. Il a tout jeté et il l'a fait parce qu'il ne voulait plus rien savoir au sujet. Il disait : « Je ne suis plus tourneur ». Et on lui disait : « Il y a un problème avec cette machine, on réduit le diamètre de cet axe ? » Le gars répondait : « Non, laisse-ça là-bas, fais-la réparer dehors ». Nous lui disions : « Mon vieux, tu détruis ta source de travail ». Il donnait des ordres et à une époque, il a relevé les dates, l'histoire et les caractéristiques des moteurs. A la fin, il devient un hybride. Et quand ils vont nous virer en 2004, on voit le gars devant les machines en train de faire un travail de mécanicien.

Alors, pour faire le travail préventif, on n'avait pas d'électriciens, pas de mécaniciens et pas de peintres. J'ai été chargé de la maintenance préventive et dans ces circonstances, c'était très difficile. Par exemple, on te disait : « Maintenance préventive pour samedi ». Tu devais aller démonter une machine sans la connaître. En ce temps-là, on commençait à prendre des notes techniques des machines mais tu descendais une pièce, tu l'envoyais à la réparation et ils l'emmenaient le dimanche vers neuf ou dix heures du matin. Tu devais rester jusqu'à six ou sept heures de l'après-midi pour monter la machine. Tu ne pouvais pas te reposer parce qu'il n'y avait pas d'organisation qui te permettait d'avoir toutes les pièces de rechange sur place et de disposer des fiches techniques de chacune des machines.

Cette situation a duré environ quatre ou cinq ans. Après avoir eu un atelier bien organisé, l'entreprise a décidé de le démanteler au point qu'en 2002, on est devenu mécaniciens correctifs. C'est-à-dire qu'on ne s'occupait plus que de la réparation et l'entreprise a arrêté les activités de maintenance préventive. Qu'est-ce que ça semé en nous ? Ils nous ont laissés dans une ambiance très ennuyeuse, pénible et hostile. On s'asseyait à une table à attendre que les machines tombent en panne, alors qu'on pouvait faire autres choses, comme ce qu'on faisait avant. En fait, on était mis à l'écart.

On avait sommeil et les heures devenaient interminables. C'était bien chiant parce que, par exemple, pour les travaux importants, ils ne tenaient pas compte de nous pour réparer les machines. A chaque fois qu'on disait : « On va faire tel travail », les chefs nous disaient : « Non, on va le faire réparer dehors ». Il nous restait plus que la partie corrective et le service était très dur. Rester sans rien faire pendant longtemps, ça me faisait peur. Certains collègues sentaient bien que tout ça était très difficile.

### **Persécution des syndicalistes**

#### *Nazario et Clímaco*

Dans l'entreprise C-Colombia, il y a toujours eu une persécution de la direction syndicale. Celui qui appartenait au syndicat n'avait pas les mêmes garanties que le personnel non-syndiqué. Il y a dix ou douze ans, nous, les syndiqués, on touchait notre augmentation salariale un mois après les travailleurs non-syndiqués. Selon eux, c'était ce que disait la convention. Pour le paiement des primes de vacances et d'ancienneté, il y avait à chaque fois une différence considérable. C'était pour que les gens non-syndiqués aient de meilleurs privilèges que les gens syndiqués. SINTRAPAM l'a toujours dénoncé.

Au début de l'année 1990, on était dix-neuf personnes. Après, ils ont commencé à en virer et ils n'ont jamais remplacé les gens. C'est que l'entreprise abuse. Il y avait deux groupes au département de maintenance : les faux-culs, les lèche-culs dont Pablo Montes, Maurico Umaña, Lorenzo Flórez, Genaro Rodriguez. C'étaient les personnes qui s'occupaient de la partie électrique et ils étaient très malins par rapport à leur attitude. Ils cherchaient à être peinarads avec les chefs et se présentaient comme si c'étaient eux qui travaillaient le plus, mais ce n'était pas vrai. Tu les voyais qui réparaient les machines et qui restaient trois heures au pied des machines pour voir si elles n'avaient plus de problèmes. Pour moi, ils étaient très opportunistes, on les appelait de l'entreprise de bonne heure et ils y allaient.

L'autre groupe était composé de Clímaco González, Nazario Buendía, Evaristo Millán, Chuno Gasca, Carmelo Yépez, Félix Tuche et moi. On ne faisait rien de ce que les lèches-culs faisaient. Nous, on était chargés de faire les changements de format de référence<sup>197</sup> (ils n'appréciaient pas), on réparait à la soudure beaucoup de choses, on changeait les roulements à bille, c'est-à-dire qu'on réparait les machines. Et eux, ils faisaient la partie électrique.

Si on m'appelait le matin de bonne heure, je ne me levais pas pour aller à l'entreprise. D'abord, parce que je n'en avais pas l'envie. Deuxièmement, parce que je me suis rendu compte que ces efforts ne servent à rien dans l'entreprise. J'ai connu des personnes qui ont eu beau s'efforcer, ça ne leur a jamais servi à rien. Troisièmement, je sais que me défoncer pour eux ne vaudra jamais rien parce que tu ne vaux pas un centime pour le patron. Je crois que le patron remplit simplement ses poches et la gentille petite histoire du patron qui a du cœur et qui crée des emplois, c'est dur à avaler.

Les patrons ne génèrent des emplois pour personne. Au contraire, ils essaient d'alourdir le travail des gens. S'ils peuvent me mettre à poser des couvercles étant mécanicien, ils le font. C'est ce qu'ils ont cherché à une époque : coller les travailleurs du département de maintenance sur les lignes de production, comme ça quand la machine tomberait en panne, on redevenait alors très facilement mécaniciens. Nous avons dit : « Jamais ! » Et nous avons exigé la description des tâches. Ils voulaient qu'on soit tout le temps occupé dans l'entreprise. Alors, on leur disait : « Donnez-nous du travail ». Mais, il n'y avait rien à moins qu'ils nous mettent à laver les chiottes. Moi, qu'est-ce que je devais faire ? Comme je n'étais pas technicien en électricité ni rien de tout ça, je ne devais pas m'occuper de la partie électrique. C'est pour ça que je n'ai pas obtenu ce que Genaro Rodríguez a réussi à gagner quand il a eu un poste de direction.

Alors, ceux du groupe de Genaro disaient que comme c'était le patron qui commandait et qui payait, il n'y avait pas de raison de se syndiquer. C'est-à-dire que le syndicat n'avait pas de raison d'exister puisque le patron payait, il faisait ce qu'il voulait. Quand ils les ont virés, ils sont partis avec une somme d'argent dérisoire et sans la moindre considération pour ce qu'ils avaient fait.

Nous, on faisait les changements de format, c'est-à-dire qu'on réglait les machines (ce que personne ne voulait faire) et il nous restait plus de temps, c'est pour ça qu'on s'asseyait. Pourquoi est-ce qu'on ne pouvait pas s'asseoir jusqu'à ce que la machine tombe en panne ? On s'asseyait et ça ne plaisait pas aux autres. Ils ont souvent fait des shows. Ils prenaient une machine et ils restaient assis au bureau avec un jeu pendant cinq ou six heures. Pendant que

---

<sup>197</sup> Les formats de référence sont les pièces de rechange des machines pour les différents produits.

nous on devait changer les lignes de production, eux ils faisaient les imbéciles (Genaro Rodriguez, Pablo Montes). Les changements de format doivent se faire immédiatement. Dès fois, on fait jusqu'à trois ou quatre changements le même jour mais il y a aussi des jours où ce n'est pas nécessaire. Alors on s'asseyait, on avait le droit parce que c'était le travail le plus pénible et personne ne voulait le faire. C'est qu'on ne dit pas les choses mais les choses sont comme ça.

## **Ma première participation à la négociation collective**

*Nazario Buendía*

Quand je suis entré au SINTRAPAM, je croyais que j'allais trouver un syndicat beaucoup plus organisé sur le plan politique et économique mais j'ai pensé que le syndicat était dans un processus de croissance et que je devais contribuer à le forger. Au mois de septembre 1993, l'Assemblée décide de présenter le cahier des charges à l'entreprise C-Colombia. On élabore son contenu et, immédiatement on forme une commission de négociation, composée de Clímaco Bolaños, Hipólito González et moi. Bien que je n'aie pas de formation syndicale, j'ai accepté. Au mois de décembre, on présente le cahier des charges à l'entreprise.

## **Assemblée pour trancher sur le conflit entre la grève<sup>198</sup> et le tribunal d'arbitrage**

Le Président Directeur Général, Steven Laúd, a nommé sa commission de négociation: Claret Timo, directeur des ressources humaines, Matías Oliveros, assistant des ressources humaines et Pompilio Cuervo, responsable de production. En janvier 1994, on commence à négocier le cahier des charges présenté par l'entreprise, mais on n'a pas trouvé d'accord pendant l'étape d'arrangement direct, ni pendant les jours de délai convenus par les parties. Pourquoi est-ce qu'on n'a pas trouvé d'accord ? Parce que l'intention du syndicat était d'améliorer la convention collective en matière économique (prime d'ancienneté, salaire, prime de Noël, etc.) et sur les points normatifs (annulation des sanctions, accès à la carte de retrait) ce qui n'a pas été accepté par l'entreprise qui prétendait continuer à maintenir les travailleurs dans les conditions précaires auxquelles ils étaient habitués.

Face à cette situation, l'ambiance au travail est devenue très lourde et le syndicat a choisi d'appeler l'Assemblée pour que cette dernière décide entre la grève et le tribunal d'arbitrage. L'intention de l'organisation syndicale était de voter le tribunal d'arbitrage puisqu'on ne pouvait pas compter sur le vote des employés de l'administration pour obtenir la moitié plus un du total des travailleurs (ce qui est stipulé par la Loi) et se mettre en grève.

J'avais une vocation cachée, je crois. J'avais la volonté de diriger les masses, d'être un leader et dans ce processus de négociation, j'ai trouvé la vocation de travailler pour nos droits, ceux des travailleurs.

---

<sup>198</sup> Au sujet Nazario soutient : « La loi du travail n'a jamais favorisé l'organisation syndicale, et dans ce cas c'est la majorité absolue de tous les travailleurs, c'est-à-dire qu'il faut inclure tous les employés pour faire la grève. Les syndicats se sont toujours battus pour un changement de la norme, pour qu'on établisse que ce soit les personnes qui sont intéressés par le conflit et non toutes les personnes qui font partie de l'entreprise, qui décident de la grève. Je n'imagine pas qu'un gars de l'administration soit intéressé à ce qu'il y ait grève. Ils ont un autre régime, d'autres bénéfices que nous, les syndiqués. S'ils nous donnaient une prime de vacances de 18 jours, à eux, ils leur en donnaient 25 ».

*Clímaco Bolaños*

Genaro Rodríguez a fait du prosélytisme dans sa section, il a attrapé tout le monde. Il avait beaucoup d'emprise sur eux. Et il disait à tout le monde : « Mon vieux, il faut aller voter, on doit voter ». Nous avons commis une erreur, celle de louer une maison en face de l'entreprise pour que les gens aillent voter. Nous faisons le vote à quatre ou cinq heures de l'après-midi, quand on terminait le service à cette époque. Qu'est-ce que l'entreprise a fait ? Elle a interrompu la journée de travail à partir de midi. Les employés ont commencé à quitter l'entreprise bien plus tôt que la journée normale de travail. En plus, du bureau de la direction, qui était au troisième étage, des photos ont été prises des gens qui allaient voter. Des employés qui n'étaient pas affiliés au syndicat et qui étaient conscients d'être protégé par le droit à la réintégration ont dit : « Nous, on est d'accord avec vous ». Ils sont allés voter. La plupart des gens de la partie plastique a voté. Parmi ceux qui n'ont pas voté, il y avait Genaro Rodríguez, mais il avait fait le prosélytisme. On a réussi à voter en faveur du tribunal d'arbitrage.

### **Les différences avec Genaro Rodríguez**

Genaro Rodríguez nous a dit qu'il avait eu un accident en moto et que pour cette raison il n'était pas présent le jour du vote. Je me demande : « Comment c'est possible de s'accidenter en moto sans avoir une égratignure ou un coup ? C'est des conneries que le gars a inventé. Il a fait d'une pierre deux coups et il a pensé : « J'envoie tout le personnel au vote, alors les gars du syndicat m'applaudiront et je leur donne bonne impression et, je ne m'affiche pas avec l'entreprise parce que je ne suis pas allé voter ». Peut-être que l'entreprise ne s'en est pas rendu compte mais nous oui.

*Nazario Buendía*

Pour moi, Genaro n'est pas venu au vote parce que vues les circonstances qu'on vivait à ce moment, il avait peur que l'entreprise l'identifie et qu'elle prenne des sanctions contre lui. Il est important de souligner que Genaro Rodríguez a fait du prosélytisme pour ce vote bien qu'il ne soit pas syndiqué. L'attitude adoptée par Genaro et d'autres collègues de l'usine n'a jamais été bien reçue par l'organisation syndicale.

Depuis le mois de janvier et dans le cadre du processus de négociation du cahier des charges, l'organisation syndicale a fait des meetings internes comme instruments de pression dans l'entreprise. Une fois voté en faveur du tribunal d'arbitrage, on faisait trois meetings par jour (au petit-déjeuner, au déjeuner et pour le quatre heures), et même des marches internes dans les locaux de l'entreprise. L'entreprise a choisi de faire trainer la nomination de celui qui allait la représenter au tribunal comme stratégie pour que le conflit se prolonge et de cette manière affecter le revenu économique des travailleurs. Nous les travailleurs, on a résisté.

Le conflit était en cours et plus ou moins en juin 1994, des représentants vénézuéliens de l'entreprise sont venus en visite. Parmi eux, il y avait monsieur Jaime Valverde. Grâce aux conversations échangées avec lui, on a su qu'il venait pour s'informer sur le conflit que l'entreprise vivait et proposer des solutions au problème. Dans le programme des visiteurs, un déjeuner avec les travailleurs était prévu. Nous, en tant qu'organisation syndicale, dès qu'on a appris la nouvelle du déjeuner, on a décidé d'utiliser cet espace pour faire un meeting et faire référence au conflit de travail que l'entreprise était en train de vivre en scandant nos slogans.

On a assisté au déjeuner, on s'est mis à une table et on a défini la stratégie pour commencer notre activité. Monsieur Valverde a senti nos intentions et intelligemment, il s'est approché de

nous et nous a donné la possibilité d'exprimer notre point de vue du conflit. On lui a dit ce que l'on ressentait et ce que l'on vivait au sein de l'entreprise. Il a relevé nos inquiétudes et nous a dit qu'il reviendrait bientôt en Colombie, laissant entrevoir la possibilité de trouver des solutions au cahier des charges présenté par l'entreprise.

Dans les mois qui ont suivi le départ de Valverde, nous avons à réaliser des meetings et des marches internes. Fin juillet, la décision de l'entreprise, d'envoyer monsieur Valverde en tant que directeur de production de l'usine de Cali, nous surprend. Dès son arrivée, deux des membres de la commission de négociation quittent l'entreprise : Pompilio Cuervo et Claret Timo. Matías Oliveros est nommé responsable des ressources humaines. Selon nous, leur départ est dû à leur incapacité à trouver une solution au conflit.

Immédiatement, Valverde prend la tête des négociations et accompagné du directeur financier, on reprend les conversations. En environ un mois et dans des conditions tranquilles, on obtient l'accord de la convention collective, qui était globalement positive pour notre organisation syndicale puisqu'on obtenu des points très importants comme : le droit à l'égalité, l'annulation des sanctions, la prime de la pension, l'accès à la carte de retrait. Les primes de Noël et des vacances deviennent un point conventionnel et on accorde plus d'importance à la prime d'ancienneté.

Avec monsieur Valverde, on a obtenu beaucoup de bénéfices pour les travailleurs grâce à la souplesse avec laquelle il a géré les négociations et ça, avec les anciens négociateurs, c'était complètement impossible à penser. Par exemple, Valverde, n'a eu aucun problème à appliquer le droit constitutionnel d'égalité dans la convention (dans laquelle il est manifesté que chaque avantage ou bénéfice que l'on donne à un travailleur non-syndiqué doit être étendu aux travailleurs syndiqués). J'insiste là-dessus parce que l'entreprise, lors de ces précédentes administrations, a utilisé la discrimination pour essayer d'en finir avec l'organisation syndicale. Le manque de connaissance de certaines normes de travail de monsieur Valverde a également joué en notre faveur et il a préféré ne pas entrer dans les détails –notamment par rapport au dénouement du tribunal d'arbitrage- et il a décidé de proposer des solutions à nos demandes.

Petit à petit, monsieur Valverde transformait son langage et il n'était plus la personne accessible et avec des idées ouvertes à la discussion mais il a commencé appliqué un certain despotisme envers les travailleurs. Durant son administration, plusieurs directeurs sont arrivés qui n'ont en rien contribué aux bonnes relations entre les ouvriers et le patronat, comme ce fut le cas de monsieur Jaime Rebolledo. Avec l'arrivée de Valverde à C-Colombia, termine ce que des collègues et moi appelions « l'époque du fouet » contre les travailleurs syndiqués. Ensuite, commence une étape qu'on a appelée de « persuasion », de « philosophie du dialogue » également destinée à mettre un terme au mouvement syndical.

### **L'accident de travail de Félix Tuche**

Félix est un excellent travailleur, très organisé et très propre, c'est une personne d'un âge avancé qui aime bien le travail bien fait. C'était et c'est encore un très bon ami de Rodríguez. Ils ont travaillé ensemble à la section plastique et sont devenus potes. Tuche devient un pion important de Genaro, au point qu'un vendredi, après qu'ils aient fermé la section plastique<sup>199</sup>, Genaro a dit à Candelo, lors d'une réunion du département : « Félix Tuche est le

---

<sup>199</sup> Au sujet de la section plastique, Nazario commente : « Section bien sympa parce qu'elle était plus petite, les machines étaient bien, il n'y avait pas grand monde qui touchait les machines. Le samedi, on sort du travail de la section plastique et le lundi, on y retourne et elle n'y est plus, quand on y est allé, c'était fermé. Alors, ils

meilleur mécanicien que j'ai connu ». Même Félix s'est senti mal à l'aise face à ce commentaire. Les gens ont dit : « Genaro aime les personnes comme Tuche qui lui mâche son travail, qui porte la caisse à outils ».

J'ai eu des problèmes avec Félix. Par exemple, le jour où nous avons posé plainte contre l'entreprise à cause des heures supplémentaires, le gars s'est énervé et m'a dit : « Mon vieux, pourquoi tu ne consultes pas les gens ? » Je lui ai répondu « Pourquoi devons nous consulter les gens pour quelque chose qui est du ressort de la loi ? On ne va pas faire des consultations sur la norme ». Il s'est beaucoup fâché parce que lui et Genaro faisaient énormément d'heures supplémentaires. En fait, ils entraient à sept heures du matin et ils sortaient à huit heures du soir. Ils travaillaient les dimanches toute la journée et cela représentait une somme plus importante pour la prime de services.

Evaristo Millán m'a commenté que : « Félix, cet indien, était un salop quand il était responsable d'équipe de la section plastique », que c'était un machiste, qu'il traitait très mal les gens et qu'il s'était mis au syndicat parce qu'il avait eu un accident de travail. Tuche a eu un grave accident sur une machine et il a perdu deux doigts et demi. L'assurance ne l'a pas considéré comme un accident de travail. Quand Matías Oliveros a rempli le formulaire, il a mis que c'était de la faute de Félix parce qu'il n'avait pas retourné un petit crochet, qu'en théorie il fallait mettre pour retirer les couvercles. En fait, Matías l'avait fait travailler comme opérateur et Félix était en train de changer un moule qu'il devait manipuler avec la main parce qu'il y avait longtemps que la machine ne marchait plus. Alors, à ce moment, la machine s'est mise en marche et il a perdu ses doigts. Tuche avait ce problème avec l'assurance (à cette époque, la loi était différente, elle disait que si la faute était de l'employé alors l'accident ne serait pas considéré comme un accident de travail). J'ai dû faire appel (c'était un des premiers documents que j'ai rédigé) en démontrant que Félix n'était pas un opérateur.

Quand Valverde est arrivé (il avait un concept bien défini de la négociation), on lui a dit : « On a un cas bien critique, le collègue a eu un accident à la main- Tuche était présent, on lui a montré sa main - et l'assurance a dit que ce n'était pas un accident de travail parce que l'entreprise a fait une déclaration d'accident de travail bidon. Il nous a demandé ce qu'on pouvait faire et on lui a répondu : « L'idée c'est que vous insistiez sur le fait que ce n'était pas de la faute du monsieur ». Et le gars a dit : « Bon, je vais essayer de trouver une solution au problème ». Il semblerait que ce monsieur ait mis tout son poids dans la balance parce que l'appel était en faveur de Félix et ils lui ont donné deux millions de pesos pour ça. Evaristo dit que Tuche est entré au syndicat quand il a senti que l'entreprise l'avait trahi.

### **L'époque de la persuasion, de la philosophie du dialogue**

Cette étape s'est caractérisée par l'augmentation des mal-nommés « arrangements volontaires » où les travailleurs syndiqués et les non-syndiqués renoncent à leur droit au travail pour une somme d'argent, entre autres choses. Des sommes dérisoires, qui avec les années, ont laissé les collègues sombrés dans la misère<sup>200</sup>.

---

décident de faire passer certains des travailleurs à l'usine – parmi eux, Genaro et Tuche – en tant que simples mécaniciens, comme nous le sommes là-bas ».

<sup>200</sup> Dans le bulletin informatif du syndicat, la politique d'arrangements économiques de l'entreprise a été dénoncée. En résumé, ils soutiennent que les lois et les normes sont préjudiciables pour la classe ouvrière, que la multinationale C-Colombia, ne peut pas être étrangère aux bontés qu'offre le régime de travail colombien. (...) **L'objectif du patronat est que les travailleurs qui ont un contrat à durée indéterminée obtiennent un contrat à durée déterminée.** Pour cela, il est primordial de résoudre le problème qui concerne le travailleur avec ancienneté à durée indéterminée. Comment le patronat pourrait attaquer ce problème ? En faisant usage

## Les arrangements volontaires

Le premier arrangement volontaire s'est fait en 1994. L'entreprise fait son premier plan de départ volontaire. En ce temps-là, il y avait beaucoup de monde dans l'entreprise, on était plus de deux cents travailleurs. Les gens, en voyant l'argent, ont décidé d'accepter l'arrangement volontaire et de partir. A cette époque, ils donnaient 13.000.000, 15.000.000, 20.000.000 de pesos. L'employé qui a reçu le plus d'argent (une dame qui avait trente-quatre ans de service) a touché 50.000.000 de pesos. Les collègues qui ont accepté le règlement à l'amiable sont aujourd'hui en banqueroute. Ça a été la première tentative de l'entreprise pour éliminer une grande quantité de personnes et pour affaiblir notre organisation parce que parmi ces gens, beaucoup d'affiliés sont partis<sup>201</sup>.

En 1999, l'entreprise fait un deuxième arrangement volontaire. Mais certains collègues, au vu de ce qui s'était passé en 1994, n'acceptent pas. Ce plan d'arrangement volontaire était même bien agressif. Ils appelaient les collègues et leur disaient : « Bon, voilà la lettre d'arrangement volontaire et sinon... alors vous partirez avec celle-là (une lettre de licenciement) ». Par exemple, si le travailleur s'en allait volontairement, on lui donnait 30.000.000 de pesos. S'il n'acceptait pas, on lui donnait 20.000.000 de pesos et qu'il aille porter plainte. Et ils leur disaient : « Généralement, la bataille, c'est nous qui la gagnons, nous avons de l'argent pour faire bouger les choses, alors vous verrez bien ».

Ensuite, l'entreprise fait un troisième arrangement volontaire dans lequel elle propose la possibilité de la pension anticipée. Les hommes ont pu faire un arrangement jusqu'à leurs 60 ans et les femmes jusqu'à 55 ans. Dès qu'ils atteignent l'âge, l'entreprise interrompt leur

---

d'offre (les bonifications) pour que le travailleur passe sous l'effet de la Loi 50. Ainsi, on arrive à un accord commun entre les deux parties pour mettre un terme au contrat de travail ou mettre un terme au contrat de manière unilatérale de la part de l'entreprise avec un renvoi sans juste cause. (Document d'archive)

<sup>201</sup> Les lettres que l'entreprise remettait aux travailleurs qui étaient susceptibles d'accepter le PROGRAMME DE DEPART VOLONTAIRE (*PDV*) disaient en résumé ceci : « Chers collaborateurs, comme nous l'avons informé dans le communiqué publié sur le tableau d'affichage de l'entreprise (...) et ayant manifesté votre intérêt pour connaître les conditions et les termes du (*PDV*), nous vous présentons l'offre qui s'inscrit dans ce plan et que l'entreprise a pour vous. Si vous acceptez volontairement cette offre vous bénéficierez d'un certain nombre d'avantage. *Objectif du PDV* : « Il est destiné à tous les travailleurs liés actuellement à l'entreprise C-Colombia, lié par un contrat de travail et qui ont seize ans ou plus de service dans l'entreprise et aussi pour les personnes qui ont dix-huit ans ou plus de service et qui se trouvent entre cinquante et cinquante-quatre ans si ce sont des femmes et entre cinquante-cinq et cinquante-neuf ans si ce sont des hommes (...) 1) *Proposition économique* : l'entreprise doit se réorganiser pour obtenir un meilleur rendement et pour éviter au maximum son départ du marché national et donc de la fin de ses activités dans notre pays. L'entreprise C-Colombia a conscience de ses responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs qui ont de nombreuses années de service et leur propose un départ en accord avec le paiement de leurs prestations sociales et en plus, une somme qui correspond à un titre de bonifications qui est significativement supérieur à l'indemnisation légale prévue par la Convention Collective du Travail qui permettra au travailleur d'assurer ses revenus futurs sans travailler. Si vous décidez d'accepter volontairement le programme avant le 30 novembre 1996, vous recevrez 844.758 pesos pour les prestations sociales estimées et 17.890.998 de bonification pour départ volontaire, soit un total de 18.735.756 pesos. 2) *Plan d'appui* : Si vous le souhaitez vous pouvez vous inscrire à des stages de formation qui cherchent à : a) Gérer votre argent de manière efficace et connaître les meilleures alternatives pour investir l'argent que vous recevrez pour le paiement de vos prestations sociales et de la bonification. b) Le perfectionnement de votre métier. c) Proposer des consultants financiers qui faciliteront la création d'entreprise familiale ou des coopératives qui peuvent prêter leurs services à différents secteurs du Valle del Cauca. Le détail de ces programmes sera prochainement publié. » 3) *Procédés* : Il est textuellement dit la chose suivante : « Le délai prévu pour accepter le plan n'est pas prolongeable et la valeur de la bonification n'est pas modifiable. Il est important de noter que le nombre de collaborateurs qui peuvent bénéficier de ce programme est limité, en conséquence, une fois arrivé au nombre fixé, le programme terminera. (...) Cordialement, (...) Directeur des Ressources Humaines. (Document d'archive)

contrat et le paiement de leur salaire. Les collègues se sont vus dans l'obligation de faire les démarches auprès de la sécurité sociale et ils ont dû attendre huit mois ou un an avant de recevoir leur mensualité. Ils attendaient que le délai arrive à son terme pour connaître la décision de la caisse de retraite. Cette situation est devenue un exemple pour les autres personnes qui avaient le plus d'ancienneté dans l'entreprise.

A la mi-juin 2003, ils proposent un arrangement économique aux personnes qui étaient très près de la retraite (à cinq collègues). L'entreprise les a appelées et leur dit : « On va tout vous payer, on va vous payer vos prestations, tout normalement ». Alors, certaines collègues, prenant exemple sur les situations vécues par les autres travailleurs, ont dit : « Je pars mais vous me payer jusqu'à ce que je touche la première mensualité de la sécurité sociale ». Deux collègues, une syndiquée et une non-syndiquée, ont réussi à faire un arrangement. Les autres ont dit qu'elles ne voulaient pas partir, parmi elles, une qui avait déjà été réintégrée. L'entreprise leur a demandé pourquoi est-ce qu'elles ne voulaient pas partir et l'une d'elles a répondu : « Parce que je fais mes heures supplémentaires, j'y trouve mon compte, je veux continuer à travailler le temps qu'il me reste ». Alors, ils ont commencé à mettre la pression : « Pourquoi vous ne voulez pas faire un arrangement, écoutez, vous demandez trop d'autorisation pour aller chez le médecin ». Aussitôt, nous avons aussi rédigé un document officiel : « *Harcèlement et maltraitance psychologique* », dirigé à monsieur Argemiro Trisol, Président directeur général. Nous avons dénoncé tous ces cas.

### **Ce que l'entreprise a fait**

*Clímaco y Nazario*

Les collègues, en particulier celles qui avaient des problèmes de santé ont commencé à être placées à des endroits qui les dérangent, où elles ne pouvaient pas travailler et ils continuaient en leur disant : « Bon, pourquoi vous ne partez pas ? Vous avez déjà l'âge de partir. Ecoutez, on va tout vous payer ». Ce à quoi les collègues répondaient : « Non, c'est que je ne veux pas partir, j'ai besoin de ce travail ». Alors, en vertu du fait qu'elles n'ont pas voulu trouver d'accord, on les mettait à travailler de nuit plusieurs fois de suite (c'était ça l'attitude). Il y avait des personnes qui avaient des problèmes d'allergie parce que là-haut, on travaille avec des liquides qui servent de base au processus de mélange. Malgré les recommandations médicales qu'elles avaient, on les envoyait encore sur des sites où elles ne pouvaient pas se trouver. L'organisation syndicale s'est battue pour changer cette situation : « Ecoutez, la collègue ne peut pas être là-bas parce qu'elle a un certificat médical ». Ils font ça en espérant que les personnes quittent l'entreprise, qu'elles se fatiguent. Voilà, ça c'est le genre d'harcèlement et de maltraitance psychologique qu'ils leur faisaient.

### **Le renvoi d'Eufrades Morales à cause de son affiliation au syndicat**

Le camarade Eufrades Morales, qui était le superviseur de l'entreprise nous sollicite une affiliation au syndicat. Ça faisait vingt-trois ans qu'il travaillait et il bénéficiait du droit à la réintégration. On lui a dit : « Très bien, on va te syndiquer. » Avec lui, il y avait trois collègues supplémentaires. Jamais auparavant, un superviseur avait été membre du syndicat. Nous avons présenté son affiliation et, dans l'après-midi, ils l'ont viré<sup>202</sup>. Le collègue a été

---

<sup>202</sup> Dans une lettre qui date d'août 2000, l'entreprise C-Colombia répond à un communiqué de la CUT : « La société se permet de vous informer que la raison qui a motivé le départ d'Eufrades Morales de l'entreprise n'a ni obéit ni rien à voir avec son affiliation au syndicat. C'est tout simplement quelque chose qui a coïncidé mais la décision de l'entreprise avait déjà été prise. Cordialement. Le Responsable des ressources humaines ». Copies à SINTRAPAM, CUT National, Ministère du travail, OIT.



liquidé avec 24.000.000 de pesos. Il devait environ 6.000.000 de pesos à l'entreprise et est finalement parti avec 18.000.000 de pesos. Il a acheté une petite voiture, ensuite une petite affaire, et il s'est retrouvé sans argent. Une fois, Eufrades est allé au syndicat et m'a demandé de lui prêter de l'argent. On lui a même fait un prêt qu'il pouvait rembourser quand il le voulait et comme il pouvait.

On a fait appel et pendant les confrontations au tribunal, son chef immédiat (Porfiado Mena, responsable d'ingénierie) a soutenu qu'Eufrades était un bon collègue et un bon employé. Evidemment, ils ont reçu ça en pleine poire. Le jugement a été en sa faveur et ils l'ont immédiatement réintégré. On a été attentif pendant toute la durée du procès et heureusement quand il a été réintégré, il a reçu une grosse somme d'argent parce qu'il gagnait un bon salaire. Ce qui est arrivé à Eufrades a été une démonstration de violation du droit d'association.

Après le retour d'Eufrades, l'entreprise a eu très peur qu'un autre tribunal ordonne par jugement la réintégration d'autres collègues. Alors, ils les appellent pour un arrangement volontaire : « Vous voulez plus d'argent pour l'arrangement, pour que vous ne reveniez pas ? » Les collègues ont encore répondu non et, l'entreprise décide enfin de les réintégrer. Aujourd'hui, elles travaillent, beaucoup d'entre elles avec des problèmes de maladies professionnelles, (tunnel carpien et allergies), en plus des maladies générales. Il y a eu huit collègues qui ont été appelées et en face ils leur ont dit : « Ça c'est le règlement à l'amiable, et ça c'est la lettre de renvoi<sup>203</sup> ».

## **Guillermna Serrano et sa vie de travail**

### *Guillermina Serrano*

Mon premier et unique travail a été dans l'entreprise C-Colombia. En juin de cette année, je vais fêter mes trente-trois ans de service. Je suis entrée en 1973, à la section emballage. J'y suis restée environ douze ans. Les six ou sept premières années, j'ai dû travailler avec madame Fátima Castro comme superviseure. Elle avait ses préférées et quand il y avait des augmentations, c'est elle qui disait à qui les donner. Elle me disait : « Ecoute ma grande, toi, on ne va pas t'augmenter, t'as compris ? On va augmenter untel et unetelle ». Et moi je lui disais : « Ah, très bien madame Fátima ». Nos augmentations étaient de 100 pesos (après avoir augmenté ses amies) histoire qu'on ne dise rien. Ça s'est passé pendant les six premières années. Ensuite, une autre superviseure est arrivée et elle est restée de nombreuses années. Avec elle, je n'ai jamais eu de problème particulier. C'était une personne qui t'appelait si elle avait quelque chose à te dire.

---

<sup>203</sup> Dans le bulletin informatif du syndicat, on dénonce cette situation de cette manière : « A l'heure actuelle, il existe huit plaintes contre l'entreprise pour le « Droit à la réintégration », motivées par des renvois collectifs réalisés pendant les mois de septembre 1999 à janvier 2000. Quelques précisions au sujet : les travailleurs qui, moment où la loi 50 de 1990 est entrée en vigueur, avaient dix ans ou plus d'ancienneté continueront à être protégés par l'article 8 de la loi décret 2351/65 (droit à la réintégration). Une fois la sentence pour la réintégration en faveur du travailleur, l'entreprise doit couvrir tous les frais du procès, et payer au travailleur les salaires qu'il a arrêté de percevoir pendant la durée du procès. Dans le cas contraire, le travailleur pourra poser les conditions du remboursement de sa dette. La restructuration de l'entreprise ne peut être une excuse pour violer le droit au travail. L'entreprise est obligée de recevoir deux représentants du comité syndical, pour traiter les cas d'interprétation et/ou d'application de la convention collective, du règlement intérieur et du code du travail. Au cas où ils seraient appelés pour leur liquidation contractuelle, on doit respecter leurs droits. Cette situation a également été informée au chef de service de la Liberté syndicale, à l'Organisation Internationale du Travail, OIT. (Document d'archive)

## **Mon expérience avec le syndicat**

Quand je suis entrée dans l'entreprise, le syndicat existait déjà. J'avais peur des femmes syndiquées parce qu'elles étaient très bagarreuses et en plus, il y avait des couples au sein du syndicat : qu'untel vit avec untel, que celui-là sort avec celle-là et qu'il a je ne sais pas combien de maîtresses... Et tout ça était repris par les gars là-haut. J'avais peur de tout ça, parce qu'il y avait beaucoup de femmes et presque pas d'hommes. C'était comme une espèce de réunion de concierges. Alors, je me disais : « Non, mon dieu, je ne me mettrai jamais au syndicat, quel bazar ! » Une fois, il y a eu une négociation et la « Paisa » était là. Elle nous attrapait sur les lignes de production : « Dis donc, mets-toi au syndicat ! » Et moi je lui répondais : « Non ». Une fois, après leur avoir dit que j'allais entrer au syndicat, ils m'ont fait entrer dans les toilettes, ils m'ont apporté les formulaires et ils m'ont dit : « Signe ici ». Et je leur ai répondu : « Non, je ne vais plus me mettre au syndicat ». Depuis ce moment, ils me traitent mal parce que je leur ai dit oui et après non.

## **Faites très attention avec le syndicat**

Monsieur Tello (un chef du personnel, avant Claret Timo) nous disait également, que s'ils se rendaient compte que nous nous étions mises au syndicat, ils nous vireraient. Ils nous laissaient en durée indéterminée mais à cette condition : « Oui, on vous laisse en CDI mais faites bien attention avec le syndicat, très attention ! » Alors, on était toujours assez éloignée du syndicat pour éviter qu'on nous voit en train de trop parler avec elles parce qu'ils faisaient très attention. En ce temps-là, je ne demandais rien au sujet du syndicat parce que je n'étais pas intéressée. Ce que je voyais, c'était que les gens syndiqués se moquaient des non-syndiqués. Maintenant, on ne voit plus ça.

Les avantages qu'ils nous accordaient pour ne pas être syndiquées n'étaient pas nombreux parce que les augmentations étaient très peu significatives. Je disais à une collègue : « Moi, j'ai peur de me mettre au syndicat parce qu'ils vont nous virer d'ici ». Quand il y a eu ce problème avec un syndicaliste qui s'était vendu, qui était parti, je lui ai dit : « Heureusement qu'on ne s'est pas mise au syndicat, parce que sinon... ils nous auraient virées ! ». Il a fait une négociation, je ne sais pas ce qui s'est passé. Ils lui ont donné un peu d'argent pour qu'il puisse partir aux Etats-Unis. Ils l'ont viré, il a mal négocié, apparemment il a vendu...

De toute manière, je ne voulais pas faire partie du syndicat parce que je ne voulais pas qu'on me renvoie de l'entreprise. Quand Tello était encore là, les non-syndiqués étaient toujours payés avant les autres. Et quand Matías Oliveros était là (lui qui nous payait en liquide), il disait : « D'abord, les non-syndiquées font la queue et ensuite les syndiquées ». Quand je suis entrée au syndicat Matías a fait ça au moins quatre fois avec nous.

Quand j'allais au bureau de Matías, le responsable des ressources humaines, il me disait : « Guillermina, tu t'es déjà affiliée au syndicat ? » Je lui répondais : « Non, je n'en fais pas partie ». Il me semblait qu'on leur était plutôt fidèle, parce qu'à chaque fois que j'allais là-bas, Matías me demandait : « Tu n'es pas entrée au syndicat ? Tu fais partie du syndicat ? Mais tu n'es pas du syndicat ? » Je lui disais : « Non, Matías, je ne fais pas partie du syndicat ». Il le faisait pour qu'on se sente mal à l'aise. Je me sentais soulagée, c'est-à-dire que je me sentais plus tranquille parce que je ne faisais pas partie du syndicat.

## **Mon entrée au syndicat**

Quand il y avait ces réunions, qu'ils voulaient faire la grève, qu'ils faisaient les meetings dehors, alors Janer (mon mari) qui m'attendait dans la voiture devant l'entreprise m'a dit :

« Dis-donc, Guillermina, ça ne te fais pas de la peine par rapport à tes collègues, qu'ils soient en train de se battre pour toi et que toi tu ne fasses rien pour eux ? » Et je lui ai dit : « Non, je n'aime pas le syndicat parce que ces femmes sont trop bagarreuses ». Un jour, quand mon mari est venu me chercher à l'entreprise, il m'a dit : « Tu sais quoi, je vais t'emmener au siège et tu vas t'inscrire au syndicat tout de suite ». Et je lui ai dit : « Et bien, je ne sais pas trop ». Ce jour-là, on est arrivé vers cinq heures et demi de l'après-midi et toutes mes collègues m'embrassaient toutes contentes, elles étaient très surprises et elles m'ont dit : « Et toi quoi ? Tu n'avais pas dit que tu n'allais pas t'inscrire au syndicat ? » L'entreprise ne pouvait pas se rendre compte que les non-syndiquées étaient en train de participer aux réunions et je leur ai dit : « Oui, je viens m'affilier au syndicat ». Et ils m'ont inscrite sur le champ. Ça faisait dix-huit ans que j'étais dans l'entreprise.

### **Ma mutation de la section d'emballage**

Quand j'ai fini ma grossesse, ils m'ont retirée de la section emballage. Irma et Henry (lui, il est déjà mort) m'ont envoyée à la section peinture. J'ai pleuré le jour où ils m'ont changée de section. Ils appelaient ça la ligne de la « poule aux œufs d'or ». C'était là-bas qu'on travaillait le plus et, on devait remplir une douzaine de pot de peinture, mettre un coup dessus et les nettoyer pour qu'elles soient bien propres... Moi, je ne faisais pas la douzaine alors que les autres en remplissaient seize ou dix-sept.

Je me rappelle qu'avant, on remplissait la peinture dans des grands pots qui arrivaient avec ces couvercles en métal, on les emballait dans des caisses en carton avec un papier en polyéthylène et au milieu de moules métalliques. On devait tout emballer à chaud et mettre les réceptacles dans des compartiments qu'il y avait pour que la peinture sèche. On remplissait tout avec un pistolet et ce pistolet, il fallait l'attacher avec des bouts de torchons et de chiffons parce que la peinture était très chaude. Voilà, c'est comme ça qu'il fallait qu'on remplisse ces produits. J'ai travaillé là-bas jusqu'à ce que j'aie mes problèmes aux mains. Après avoir travaillé environ sept ans à ce poste, beaucoup de collègues et moi-même sommes parties à cause de problèmes aux mains.

### **Ce qui m'est arrivée à la section peinture**

On devait nettoyer la ligne de production avec un chiffon plein de produit chimique et quand le tapis était sale, il fallait arrêter, et on versait tout le pot de produit chimique pour le nettoyer. Quand on faisait la douzaine de produits, il fallait toujours mettre un coup pour que le couvercle s'emboîte bien, même s'il était ajusté. C'était toujours la main qui baissait les douzaines de couvercles... et ça, toute la journée.

Du coup, on a commencé à avoir des douleurs aux mains, on avait des crampes. Moi, j'avais un doigt complètement engourdi. Le résumé de mes antécédents de santé est le suivant : 1977, blessée à la main gauche, 1978, inflammation du tunnel carpien, main droite, 1980, consultation pour engourdissements des mains, 1983, dermatite (une allergie que j'avais), douleur aux bras et engourdissement, envoi à la médecine du travail. 1984, je me remets pendant les vacances de mes problèmes dermatologiques, septembre 1988, arthralgies au coude droit et malléole externe, allergies et démangeaisons dans les parties les plus sensibles des bras. J'avais d'énormes plaies, ils ne savaient pas si c'était à cause du couvercle ou de la peinture. Je suis restée très longtemps en arrêt maladie, j'ai eu tout ça alors que j'étais dans l'entreprise. La même année, on note aussi des consultations à cause d'engourdissements des mains avec rigidité matutinale, ordonnance pour une radiographie des cervicales, (je me levais tous les matins avec des douleurs). 1999, engourdissements des mains, acide urique sur

les mains et, consultation à cause de ma douleur au bras pour voir l'évolution quinze jours après. 1991, dermatite allergique, syndrome du tunnel carpien. Au mois d'octobre de la même année, blocage du conduit nerveux. Novembre 1991, programmation au service de neurologie pour une chirurgie (je me suis faite opérer cette année, j'ai eu trois opérations du tunnel carpien). En 1994, consultation à cause d'une douleur au poignet gauche<sup>204</sup>.

Après mes opérations, les gens du service de médecine sont allées voir les postes de travail et grâce à des certificats médicaux, ils nous ont fait sortir de la section peinture. Quand ça s'est passé, Claret Timo était notre responsable et il ne s'en occupait pas, c'était ce que disait la sécurité sociale et rien d'autre.

En 1994, l'entreprise propose les premiers arrangements. Beaucoup de gens courent. On leur offre des arrangements, les gens négocient et s'en vont. Moi, je ne suis pas partie, d'abord, parce qu'ils ne m'ont pas appelée, c'était volontaire (quasiment toutes les personnes de la section d'emballage sont parties) et en plus, je ne voulais pas partir. Qu'est-ce que j'allais faire chez moi, si mes derniers enfants étaient encore en train d'étudier ? Ensuite, un autre arrangement est arrivé et j'ai senti que c'était une atteinte à ma personne. Ils m'ont liquidée.

### **Mes indemnités de licenciement<sup>205</sup>**

Lorsqu'ils nous ont payés nos indemnités, personne ne savait qu'ils allaient nous renvoyer. C'était un secret qui a explosé quand ils ont appelé mes collègues à leurs postes de travail et ils leur ont dit : « Vous, vous suivez untel et vous, vous partez avec untel ». Et elles, sans savoir où on les emmenait... Parce que les gens sont partis aveuglément. Même que Raquel Gueso s'est énervée quand ils ne l'ont pas laissée sortir et quand ils lui ont passé la lettre, elle s'est mise à gueuler, elle criait : « Ouvrez-moi cette porte, je vais appeler mon mari, j'ai besoin que mon mari soit ici présent ». Et ils ne la laissaient pas sortir.

Moi, j'avais été opérée des mains (1999) et j'étais chez moi en arrêt de travail lorsque Susana Mora m'a appelé et m'a dit : « Aïe, Guillermina, ils viennent de nous licencier, ils vont toutes nous renvoyer ». Je lui ai dit : « C'est vrai Susana ? » Et je lui ai demandé : « Moi aussi ? » Et elle m'a répondu : « Non, toi, ils ne t'ont pas du tout nommé ». Elle m'a racontée comment ça s'était passé. Ensuite, tout le monde m'appelait : « Guillermina, ils vont te licencier ». Je leur disais : « C'est vrai, vous avez entendu quelque chose ? » Et l'une d'elles m'a dit : « Non, ils ont parlé de Guillermina Reina, vous, ils ne vous ont pas nommé. Il y a huit ou neuf personnes concernées, mais que celles qui ont des problèmes de santé ». Et je lui ai dit : « Alors, ils vont mettre un peu plus de temps avec moi parce que je suis en arrêt maladie ».

Ce jour-là, j'ai eu de la peine pour mes collègues, parce qu'elles m'ont appelée en pleurant. J'ai ressenti de l'indignation et de la rage parce qu'ils ont renvoyé beaucoup de personnes qui avaient des problèmes de santé. En plus, toutes les collègues qui travaillaient se trouvaient dans différentes situations économiques : certaines n'avaient pas de mari, d'autres s'occupaient de leurs parents ou de leurs petits enfants. J'ai commenté à mon mari : « Ecoute, ils ont viré Susana et machine ». Et lui, il me disait : « Tu crois qu'ils vont te virer ? » Je lui disais : « Je ne sais pas, j'attends le jour où je dois reprendre ». J'étais prête pour le jour où ils me passeraient la lettre, mais je n'étais pas prête sur le plan des sentiments.

Je pensais qu'ils n'allaient pas me renvoyer parce que je n'étais pas partie avec le groupe de Susana et je me disais que s'ils avaient voulu me virer, ils m'auraient appelée : « Présentez-

---

<sup>204</sup> Document d'archive.

<sup>205</sup> Lors de la réalisation de l'entretien Nazario Buendía et Felipe Arellano étaient présents.

vous à l'entreprise ». Mon mari s'était accidenté en janvier, alors ils m'ont donné, pendant ce mois-là, un congé pour événements familiaux que j'avais demandé. Quand je suis entrée, je disais à Yolanda : « Tu crois qu'ils vont me renvoyer ? » Et elle me répondait : « Il est possible que ce soit toi, la seule personne du groupe, avec des problèmes de santé, qui reste ». J'ai réussi à travailler deux petites semaines. Je voyais Matías... les filles disaient : « Aujourd'hui, ils n'ont viré personne ». Quelques jours plus tard, ils ont viré Filomena Cruz, et elle m'a dit : « Dis-donc Guillermina, ils m'ont viré ! ». Je lui ai dit : « C'est vrai, ils t'ont virée ? ». Alors, elle s'est mise à pleurer.

Matías m'a dit qu'ils allaient me convoquer au bureau des ressources humaines parce que je n'étais pas venue et que je n'avais pas apporté les certificats. Je lui ai répondu : « Je les ai remis à Anastasia ». Ensuite, j'ai demandé à Eduardo : « Qu'est-ce qui se passe ? J'ai remis les certificats à Anastasia ». Et il m'a dit : « Attends parce qu'elle arrive à deux heures de l'après-midi ». Quand Anastasia est entrée, elle voyait qu'ils parlaient beaucoup. Ruth Acevedo me disait : « Tu crois qu'ils vont te renvoyer ? ». Je lui ai répondu : « Eux, ils ont déjà une idée de ce qu'ils vont me faire... mais je suis déjà préparée à l'idée, je ne vais pas monter toute seule quand ils vont m'appeler ».

Matías est revenu et m'a appelée après le déjeuner, alors j'ai dit à Eduardo : « Je monte dans le bureau de Matías mais avec mes collègues du syndicat, je ne vais pas monter toute seule ». J'étais la dernière qui restait du groupe. Je voulais monter avec Clímaco et Nazario parce qu'ils avaient plus d'expérience. Je savais que Matías coinçait les gens, les embrouillait et en faisait ce qu'il voulait. J'étais au courant de ce qui était arrivée à Guillermina Reina et j'avais entendu qu'elle flattait tellement Matías qu'elle avait fini par accepter ce qu'ils lui ont donné et qu'elle n'avait pas voulu porter plainte. En plus, comme ils avaient déjà renvoyé les autres collègues, je savais déjà qu'on nous donnait deux lettres : avec la première on pouvait porter plainte et avec l'autre non. J'ai toujours été du côté du syndicat, prête à porter plainte.

Après avoir été appelée plusieurs fois par Matías, je suis montée avec Nazario et Clímaco. Une fois là-bas, Matías leur a demandé pourquoi est-ce qu'ils étaient là, puisque c'était un sujet personnel et qu'il allait me parler. Alors, je lui ai dit : « Moi, je n'ai rien de personnel à parler avec vous ». Il a répondu : « Non, ce dont on va parler ici est personnel, allez-vous en ». On est tous partis, je n'ai pas voulu rester. Un peu plus tard, une femme de ménage est venue me voir et m'a dit : « Madame Guillermina, il faut que vous montiez dans le bureau de Matías ». Non, je ne monte pas dans le bureau de Matías parce que je suis déjà montée avec mes camarades. Elle insistait : « Non, il faut que vous retourniez voir Matías ». Alors, je lui ai dit : « Dites à Matías que je ne vais pas monter toute seule ». Ensuite, il a envoyé quelqu'un pour me dire que je pouvais monter avec les collègues. Je suis remontée avec eux et il a commencé à passer les papiers des indemnités de licenciement à Nazario pour qu'ils les lisent et je lui ai dit : « Moi, je fais ce que mes collègues me disent ». J'étais très tranquille. Ils nous renvoyaient parce qu'ils n'avaient pas de poste à pourvoir pour toutes les personnes qui avaient des problèmes de santé, à cause d'une restructuration. Il y avait les deux lettres : une lettre d'arrangement volontaire avec toutes les prestations et une somme d'argent supplémentaire (27.000.000 de pesos) et une autre de licenciement où il y avait ce qu'ils nous devaient et rien d'autre (20.000.000 de pesos). J'ai demandé à Nazario : « Je peux signer ? » Et il m'a dit que oui. Alors, j'ai signé et j'ai marqué dessus « Avec le droit de faire appel ». Ce jour-là, on devait sortir à trois heures de l'après-midi et on est restés jusqu'à cinq heures. On a convenu de nous voir le lendemain avec les collègues pour aller chez l'avocat pour porter plainte contre l'entreprise.

Je ne voulais pas pleurer dans l'entreprise, mais... laisser le cassier vide ! Jamais, je n'ai pensé qu'ils allaient me renvoyer. Après tant d'année, ça faisait vingt-sept ans que j'y travaillais. J'ai tout pris ce jour-là parce qu'on n'a pas beaucoup de chose là-bas. Ruth Acevedo a été la seule personne qui m'a attendue ce jour-là et j'ai pris congé d'elle. Je n'ai pas pleuré, je suis sortie de l'entreprise très tranquille, je me suis rendue compte que quasiment toutes mes autres collègues avaient pleuré.

### **Ce qui m'a fait mal**

Ce jour-là, rien ne m'a fait mal, j'avais la rage envers Matías parce que je l'avais vu parlé toute la journée avec Eduardo et Anastasia. Je suis rentrée chez moi et quand je suis arrivée ici j'ai commencé à pleurer à chaudes larmes. Mais je n'ai pas pleuré parce qu'ils m'avaient renvoyée mais j'avais de la peine parce que mon mari venait d'être opéré de la tête et mon frère m'avait appelée plusieurs fois parce qu'il était arrivé ce jour-là des Etats-Unis. Alors, j'avais de la peine. Il était environ cinq heures et je ne voulais rien dire à personne mais je me suis mise à pleurer et quand je leur ai raconté, ils m'ont dit : « Puisque ça va se faire, il faut voir ce qu'on peut faire avec cet argent ». J'ai été plutôt bien servie par rapport à l'argent qu'ils m'avaient donné, j'ai même dit ces jours-ci à une collègue que, des 20.000.000 de pesos de mes indemnités, j'avais encore 1.800.000 pesos sur un compte épargne, parce que l'autre partie, je l'ai prêtée à mon beau-frère, pendant quasiment deux ans, et il me rembourse avec des bons intérêts. Ils m'avaient à peine liquidée que je pensais déjà à ce que j'allais faire avec cet argent. Quand on venait juste de me licencier, je pensais : « Et maintenant, qu'est-ce que je vais faire avec cet argent ? » Parce que je n'avais jamais monté d'affaire et je craignais de perdre l'argent en montant quelque chose. Je n'ai pas été très affectée sur le plan économique parce que mon mari travaillait, j'ai trouvé quelqu'un à qui prêter mon argent et qui me paye des intérêts.

Je n'ai jamais pensé qu'ils allaient nous réintégrer. Quand les collègues m'avaient dit de signer la lettre de licenciement, que je bénéficiais du droit à la réintégration, je ne savais pas qu'il y avait des possibilités de rentrer à nouveau. Je pensais qu'ils me donneraient plus d'argent avec la plainte.

### **Ce que j'ai fait le lendemain**

Mon mari me disait : « Ecoute, Guillermina pense-y bien parce que ces plaintes durent cinq ou six ans ». Je lui ai répondu : « Là, je fais ce que les collègues me disent de faire ». L'autre jour, à sept heures du matin, Nazario m'attendait pour aller chez l'avocat. Je me sentais relativement tranquille parce que nous allions poser la plainte<sup>206</sup>. Mais, mon intérêt était de savoir, si on avait fait un bon arrangement, s'ils devaient nous donner plus d'argent, pour alors commencer la bataille. L'avocat me dit que comme j'étais la dernière à avoir été

---

<sup>206</sup> Les sollicitudes principales de la plainte étaient : a) réintégration au même poste et dans les mêmes conditions de travail qu'avant la date de renvoi ; b) payer les salaires non perçus depuis la date de renvoi, jusqu'à la date de la réintégration effective, avec les augmentations correspondantes provenant de la négociation collective du travail ou à défaut, de la Loi, conformément aux réajustements du salaire minimum légal, selon le cas. Les faits que l'avocat a présenté montraient que la supposée cause invoquée par l'employeur, pour mettre un terme au contrat de travail, n'ont jamais existé et n'ont pas eu les caractéristiques de temps et de lieu mentionnées dans la lettre de renvoi, et que durant la période de travail, l'employée a toujours entretenu des relations irréprochables avec l'employeur et ses représentants, en ayant un bon rendement et en faisant un travail consciencieux. Evidemment, la plainte se défendait parce que même si à ce moment la loi 50 de 1990 était entrée en vigueur, l'employée, parce qu'elle avait plus de dix ancienneté dans l'entreprise, restait sous la protection de l'article 8 du décret de la loi 2351/65, qui permet la réintégration d'un travailleur qui a été renvoyé sans juste cause. (Document d'archive)

liquidée, qu'il allait me mettre dans le même dossier que les collègues qui avaient été renvoyées en premier et qu'il allait nous dire pour quand seraient les comparutions au tribunal. Les collègues du syndicat ont toujours été très attentifs, en nous accompagnant. La plainte a duré trois ans, et on était très assidus aux réunions et au tribunal.

### **Mon sentiment envers l'entreprise à ce moment**

Je n'ai jamais été très liée à l'entreprise, je ne sais pas... En fait, on a besoin d'un travail parce qu'on vit grâce au travail, pour faire face à toutes nos obligations, élever les enfants comme j'ai dû le faire avec mon mari. Alors, le travail, oui, il m'a beaucoup donné, mon logement, les études pour mes enfants, une aide pour mes parents. Et comme on a été liquidée et qu'ils nous ont fait quelque chose à laquelle on ne s'attendait jamais, on doit être prêtes à accepter qu'à n'importe quel moment on nous dise : « Tenez, voici votre lettre ». Il faut être prête parce que... comment faire si on est trop liée à l'entreprise : « J'aime l'entreprise, je ne veux pas partir ». Et le lendemain, tenez, votre lettre de licenciement.

### **La raison pour laquelle j'ai cédé à la décision des collègues du syndicat**

J'ai cédé ma décision aux collègues du syndicat parce que de toutes manières, ils allaient me dire si c'était un bon arrangement ou pas. Je confiais beaucoup en eux, même s'ils ne nous avaient pas réintégrées. En plus, j'étais déjà au syndicat, je n'allais pas faire plaisir à Matías en lui signant la lettre et comme je savais qu'il était contre nous, la seule chose que j'avais à ce moment, c'était mes collègues du syndicat.

### **Après les indemnités de licenciement**

Pendant ces trois années, j'ai pris des cours de couture, de manucure, alors j'étais toujours occupée chez moi. Les filles me disaient: « Hier, j'ai rêvé qu'on arrivait toutes devant la porte », « Ecoute, j'ai rêvé qu'on était en train de travailler ». Et je leur disais : « Moi, je ne rêve à rien de tout ça ». Je n'ai jamais rêvé de moi à l'intérieur de l'entreprise. Mes collègues me manquaient énormément parce qu'ils deviennent notre famille, parce qu'on vit aussi en famille là-bas.

### **Ce qui s'est passé quand le verdict est tombé**

Je ne voulais plus travailler dans l'entreprise, j'avais une grande quantité de commande de nappes et de couverture. En octobre, j'avais déjà toutes les palettes de couleurs pour mes peintures. Là, à sept heures du matin, j'avais la fenêtre ouverte, j'étais déjà en train de peindre. Alors, un jour, on m'appelle de l'entreprise (c'était Juan de Dios Alzate) qui nous invitait à un déjeuner. Alors, j'y suis retournée et j'ai dit : « Je fais ce que diront les collègues ». Ils ont d'abord appelé Susana et Filomena. J'ai demandé à Susana : « Toi, tu vas y aller ? » Et elle m'a répondu : « Je n'y vais pas ». Je lui ai dit : « Appelle Filomena et appelez Nazario, pour voir ce qu'ils en disent, parce que si on y va, on doit y aller avec les gars du syndicat, ou on fera ce que dira l'avocat ».

Ensuite, une secrétaire m'a appelée et m'a dit : « Madame Guillermina, qu'avez-vous choisi ? L'entreprise a besoin de vous pour un arrangement pour savoir combien est-ce que vous demandez ». Je lui ai demandé : « Et vous, pourquoi est-ce que vous m'appelez alors qu'il vous reste un jour avant que vous ne quittiez l'entreprise, pourquoi ne l'avez-vous pas fait plutôt (parce qu'elle m'avait dit qu'elle travaillait jusqu'à demain). Je lui ai dit : « Moi, je fais ce que me diront l'avocat ou mes collègues ». « Alors vous n'acceptez rien madame Guillermina ? ». « Non madame, rien ». Tout de suite après, j'ai appelé Susana et je lui ai

commenté : « Voilà, untel m'a appelée ». Nous étions tout le temps en contact. Filomena, elle, est partie au déjeuner avec Juan de Dios Alzate (et avec son mari), lui aussi y allait préparé pour suivre le déroulement de cette réunion. Ils demandaient 100.000.000 de pesos à l'entreprise. Ils ont déjeuné et ils leur ont dit que non, qu'ils ne pouvaient pas leur donner 100.000.000 de pesos.

### **La réintégration**

Alors quelques jours après, ils ont dit aux filles : « Nous allons vous réintégrer ». Et je disais - comment ça ? Je ne veux pas retourner dans cette entreprise. Ce jour-là, j'ai pleuré et pleuré parce que je pensais qu'ils allaient me rendre la vie impossible là-bas. Je pensais : « Non, maintenant, ils vont nous persécuter, qu'est-ce qu'ils vont bien pouvoir nous faire ? Ils vont nous garder une semaine et ils vont nous dégager ». Et mon mari me disait : « Et bien, vas-voir ce qu'ils te disent ou vas-voir ce qui vont te donner ».

Notre avocat a fait une réunion dans son bureau et nous a dit que nous avions gagné la plainte et qu'il fallait rendre l'argent qu'ils nous avaient donné. On a toutes dit : « Nous n'avons plus l'argent ». Alors, il nous a dit : « Comme l'entreprise doit vous payer les trois années pendant lesquelles vous n'avez pas travaillé, alors on réajuste les comptes. L'avocat avait déjà tout parce que l'entreprise lui avait envoyé la liste : untel a le droit à tant, en fonction de l'ancienneté. Moi, je ne devais rien à l'entreprise, mon solde était de 20.000.000 de pesos. Je devais 1.000.000 à l'avocat parce qu'il nous a fait payer 6.500.000 et il m'a fait une ristourne de 500.000. La seule chose qui nous restait c'était les primes de services qu'on pouvait retirer une fois qu'on serait à nouveau entrées.

Ensuite, l'avocat nous a informées de l'heure à laquelle on devait se présenter à l'entreprise. Ce jour-là, je suis rentrée chez moi et j'ai commencé à pleurer, je disais : « Je ne veux plus travailler, je ne veux pas retourner dans cette entreprise ». Ils nous ont réintégrées en 2002. Quand ils m'ont enfin donné l'argent des primes de services, j'ai donné un million de pesos à l'avocat. Les autres avaient encore de l'argent, moi je n'avais plus rien.

### **Quand nous sommes arrivées à l'entreprise**

La première semaine, on a assisté à des réunions de mise au point sur tout ce que l'entreprise avait fait, ce qui avait changé, ce que l'entreprise pensait, tout ce qui était nouveau. Quand nous sommes arrivées, les collègues étaient très contentes, nous nous sommes familiarisées à nouveau avec toutes les collègues (jusqu'à maintenant, on est comme une famille). Elles nous ont très bien reçues, avec le petit-déjeuner... Ensuite, on est retournées faire l'affiliation au syndicat.

On nous a réintégrées en novembre et en décembre je suis arrivée à l'entreprise, pour participer à l'excursion de fin d'année et ils étaient déjà tous partis. J'étais en train d'attendre devant l'entrée quand Anastasia est arrivée et m'a dit : « Guillermina, vous avez ratez le départ ? » Je lui ai répondu : « Oui ». « Vous voulez y aller avec moi ? ». Je lui ai dit : « Bon ben, j'y vais avec vous ». Elle a commencé à me demander ce que j'avais fait pendant que je ne travaillais pas, ce que j'en pensais. Je lui ai dit : « Je pense que maintenant vous allez tous commencer à nous persécuter ». Elle a dit : « Non, non, Guillermina, ôte-toi cette idée de la tête... Pourquoi est-ce qu'on ferait ça avec vous ? Nous sommes très contents que vous soyez revenues dans l'entreprise ». Ça, elle l'a dit parce qu'elle était toute seule avec moi. Quand les filles m'ont vue arriver avec Anastasia, elles ont dit : « Ah, dis-donc, regardez-là, c'est devenue l'amie d'Anastasia ». Je suis arrivée là-bas toute fière dans une voiture particulière.



Quand ils m'ont renvoyée, j'étais tranquille, j'avais mon mari et mes enfants et je n'avais besoin de rien, je ne me suis jamais plainte de rien avoir à manger. Pendant les trois années où j'ai été à la maison, j'avais l'impression de n'avoir jamais travaillé dans l'entreprise, ça ne m'avait rien fait.

### **Josefina Hurtado et son entrée dans l'entreprise**

*Josefina Hurtado*

Je suis entrée dans l'entreprise le 22 février 1978, il me reste cinq ans avant la retraite. La tante de mon fils travaillait à cette époque dans l'entreprise. Elle lavait et s'occupait de l'entretien des téléphones. Elle a directement parlé avec le directeur pour lui présenter mon C.V. Avec les études que j'avais, ça a suffi. Je dis à mes collègues et à mes enfants : « Ce travail, je le dois à madame Renata (une superviseure), parce qu'elle m'a appelée toute seule dans une petite salle et elle m'a dit : « Venez par ici ma fille, comme vous allez déjà finir votre période d'essai le mois prochain, je vais vous garder, je sais que vous avez besoin de ce travail, pour ce petit garçon tout mignon que vous avez, mais faites-moi plaisir et bougez davantage les mains sur le tapis ». Je lui ai dit : « Madame Renata, c'est que c'est la première fois que je travaille dans une entreprise, j'ai travaillé dans une boulangerie qui était comme une cafétéria, j'ai aussi été nourrice ». J'ai fait très attention dans l'espoir d'avoir ce travail pour mon fils. J'ai appris à faire les choses en regardant.

### **Je me suis syndiquée volontairement**

Je me suis syndiquée volontairement au bout d'un an dans l'entreprise. La tante de mon fils n'a pas apprécié, elle s'est fâchée. Je l'ai fait parce que c'est comme une protection et aussi pour lutter pour les nombreuses choses que l'entreprise ne nous donnait pas. En particulier tous les deux ans, on doit négocier la convention collective. Quand les gars se sont affiliés, Nazario et la plupart des mécaniciens, le syndicat est devenu plus fort et grâce au syndicat, on a obtenu de grandes avancées. L'idée d'appartenir au comité de direction ne m'a pas plu, j'ai l'impression que c'est beaucoup de travail.

Je suis restée seize ans à la section peinture et ils m'ont renvoyée à cause de mes problèmes aux mains. Guillermina, Filomena et moi avions des problèmes à la main droite parce qu'en ce temps-là, il fallait mettre les couvercles sur les pots de peinture et les prendre avec les mains. A part ça, il fallait mettre un coup sur le couvercle parce que la machine ne marchait pas bien et si les pots de peinture étaient mal fermés, vous savez que la peinture s'abîme.

Une fois, j'étais en train de nettoyer une machine très grasse et de tout organiser avant de finir mon service et un collègue avait mis une estrade en plastique et quand j'ai reculé, en voulant éviter un trou pour ne pas me faire mal au pied, je suis tombée comme un crapaud. Le docteur m'a dit que j'avais une tendinite et que je m'étais luxée l'épaule et m'a donné un mois d'arrêt de travail.

C'est moi qui ai commencé avec les problèmes à la main, ils nous ont envoyées à la médecine du travail - et de là, ils sont allés voir les postes de travail<sup>207</sup> et les arrêts de travail et la rééducation ont commencé. Ils m'ont donné quelque chose de spéciale pour dormir, mais ça ne m'a pas été utile. J'ai eu mal à la main jusqu'à ce qu'on m'opère. Ils allaient m'opérer l'autre main, mais je ne les ai pas laissés. Filomena a également été opérée. Ce qu'elle avait,

---

<sup>207</sup>Cf Document d'archive

était bien plus terrible puisqu'elle a été opérée deux fois du tunnel carpien, comme Guillermina qui a eu deux opérations à chaque main pour le même problème.

Le résumé de mes antécédents hospitaliers est le suivant. Présente depuis 1993, les pathologies ostéo-musculaires suivantes: Extraction d'un kyste synovial main droite et début de douleur épaule droite et douleur plus œdème à la main droite. En 1994, la médecine du travail recommande une rééducation pendant six mois à cause d'une arthropathie à l'épaule droite. L'étude électromyographique du membre supérieur droit a révélé un léger syndrome du tunnel carpien, sans problème de l'axone, neuropathie au niveau du coude droit (canal cubital). Plus tard, consultation à cause d'un problème de la capsule au niveau de l'épaule droite, tendinite-épicondylite. La douleur à l'épaule a persisté avec plus d'intensité. Intense douleur au poignet et à la main au moment de la flexion. En 2002, les informations cliniques précisent: « Il s'agit d'une patiente connue de l'institution, qui a des douleurs au niveau de la région cubitale de la main droite et également de l'avant-bras avec perte de force et qui a été examinée en consultation externe<sup>208</sup>.

Le problème venait des couvercles parce qu'on devait remplir de très grands récipients et les traîner pleins. Je supportais tant bien que mal mon travail pour ne pas être renvoyée, bien qu'à cette époque, ce n'était pas comme maintenant, un travailleur temporaire ne peut pas se plaindre parce que sinon ils le virent. Moi, je supportais et j'allais aux consultations jusqu'à ce qu'ils diagnostiquent ma maladie professionnelle. Ils l'ont identifiée et nous ont changées de poste. Ils nous ont sorties de la section peinture et nous ont envoyées mettre des petits pots sur les lignes, coller des étiquettes.

A la section peinture tout est resté tel quel, l'entreprise a même ajouté une ligne de production pour en avoir quatre au total. J'ai demandé à Madame Renata de bien vouloir me laisser à la section peinture parce que là-bas, on savait où est-ce qu'on allait travailler le lendemain. Par contre, quand je devais travailler à la section des liquides, c'était un moment-là et un autre là-bas, parce qu'on finissait un produit et il fallait aller étiqueter les caisses et je n'aimais pas ça et elle m'a laissée à la section. C'était une bonne contremaitre. Moi, je ne partageais pas ce que les collègues disaient d'elle, qu'elle était odieuse.

En ce temps-là, ils ne se préoccupaient de notre santé et nous non plus. Il y a eu tant de collègues qui sont partis avec des problèmes ! Susana Mora a dû travailler avec nous et elle a dû partir en retraite anticipée parce qu'elle arrivait à l'usine et les produits chimiques l'affectaient et sa voix devenait toute rauque, elle avait plus de voix. Selon notre Assurance de Risques Professionnelles (ARP), nous avons déjà une maladie professionnelle.

### **Ils nous ont délogées à la rue comme des chiens**

Ça faisait vingt-deux ans qu'on était dans l'entreprise. Alors, les gens du syndicat nous ont réunis et nous ont dit : « Ils vont commencer à licencier les gens ». Les collègues disaient qu'ils allaient nous renvoyer à cause de nos maladies et de nos nombreuses absences. Avant qu'ils nous virent, voilà ce qui m'est arrivée. Au début du mois d'octobre, Anastasia et Eduardo étaient les superviseurs. J'étais allée chercher les résultats d'examen de mon fils et j'avais dit à une collègue de prévenir que j'arriverais en retard parce que j'allais réclamer les examens. Elle les a prévenus tous les deux parce que ma collègue m'a dit : « Ils étaient debout ici et je leur ai dit à tous les deux que vous... ». Quand je suis arrivée, Anastasia m'a appelée et m'a dit : « Signez cette lettre ». Je l'ai lu et je lui ai dit : « Je ne vais pas vous signer cette lettre, je suis désolée Anastasia, mais non ». Elle voulait prendre sa revanche parce qu'elle

---

208 Documents d'archive.

savait que je ne me laissais pas faire. Ensuite, il allait bientôt être cinq heures de l'après-midi, elle est revenue et elle m'a dit : « Madame Josefina, vous n'allez pas me signer la lettre ? » Et je lui ai répondu : « Non parce que cette lettre n'est pas justifiée, je vous ai fait prévenir que j'arrivais en retard, en plus je vous ai apporté les résultats d'examen de mon fils ».

Ils nous ont renvoyées en octobre 1999. On est arrivées un mercredi comme tous les autres, à huit heures et demi du matin, ils ne nous ont même pas laissé déjeuner (sincèrement, je ne l'oublierai jamais), Anastasia et Eduardo sont arrivés : « Allez en haut » et ils étaient juste derrière nous. Ils nous ont séparées, certaines d'un côté et les autres de l'autre côté. Nous nous sommes assises dans le couloir, moi, j'ai dû aller avec Aureliano Romero<sup>209</sup>. Susana est entrée la première et quand elle est sortie, elle nous a dit : « Ils nous ont virées ces salops, ils nous ont dégagées à la rue comme des chiens, mais je ne leur ai rien signé, n'allez rien leur signer, aucun papier ». Moi, je devais passer en deuxième, et Filomena m'a dit : « Euh, Josefina, laisse-moi entrer pour ne pas être la dernière ». Elle est entrée mais comme elle n'était pas syndiquée, le gars lui a demandé des témoins, elle non plus n'a signé aucun papier. Quand c'était mon tour, il y avait des chèques sur la table, celui de l'arrangement volontaire et celui de l'indemnisation. Ils étaient déjà prêts. Aureliano m'a dit : « Avec la nouvelle technologie, et avec les machines, on a plus besoin d'autant de personnel sur les lignes (à cette époque, on était une dizaine à travailler sur les lignes) dès à présent votre contrat n'existe plus, vous ne revenez plus et si vous ne voulez pas de l'arrangement volontaire alors voilà votre chèque d'indemnité d'une valeur de 22.000.000 de pesos ». Je lui ai dit : « Je ne vais ni vous signer celle-ci ni celle-là, parce que ce que vous êtes en train de faire n'est pas juste ». Il m'a passé une lettre, alors je lui ai dit : « Désolée, mais je ne vais rien signer, parce que je suis arrivée ici en bonne santé, je n'avais rien à la main, et maintenant que vous voyez qu'on ne sert plus, vous voulez nous dégager à la rue comme des chiens et bien désolée, mais je ne vais rien signer, je dois voir si c'est convenable ou pas ». J'allais également faire face à Matías Oliveros qui était le chef du personnel.

J'étais la dernière. On est sorties. Anastasia et Eduardo étaient comme des gardes du corps jusqu'aux casiers. C'était horrible. Pour ma collègue, c'était la goutte d'eau et elle leur a dit : « Pourquoi vous me surveillez, vous pensez que je suis une voleuse, que je vais prendre quelque chose de l'entreprise ? » Quand Anastasia est descendue pour appeler une autre collègue, celle-ci lui a dit : « Ne m'accompagnez pas, je peux partir toute seule, je sais où se trouve la sortie ». Elle savait ce qui l'attendait. Ce jour-là, je ne leur ai rien dit, mais dans ma tête, je pensais, excusez la grossièreté : « Cet enculé s'est vengé parce que je n'avais pas voulu signer la lettre ». J'ai ramassé mes affaires tranquillement et je suis rentrée chez moi, par contre Filomena pleurait. Je suis sortie tranquille, je suis passée par l'usine et de toutes manières les collègues nous regardaient et je leur ai dit : « Ils nous ont virées, ils nous ont dégagées à la rue comme des chiens ».

### **Ça m'a fait très mal**

Ça m'a fait beaucoup de peine. Ça faisait tellement de temps qu'on travaillait là-bas. En plus, à cette époque, je m'étais séparée de mon mari, parce que ma vie a été un peu, je ne sais pas... je ne sais pas, que mon bon Dieu me... qu'il me pardonne, mais c'est qu'il a eu des aventures avec les filles de l'entreprise. Ça m'a fait beaucoup de mal, mais je n'ai pas pleuré. Il y a une collègue, Virginia, qui s'est évanouie. Il a fallu monter chercher Ubaldina, le docteur, pour

---

<sup>209</sup> A cette époque Aureliano Romero n'était pas encore le directeur des opérations.

qu'elle l'aide. De toutes les collègues qu'ils ont renvoyées, nous sommes les seules à être parties avec un arrangement, parce qu'on est restées fermes.

### **Quand je suis arrivée à la maison**

Quand je suis arrivée à la maison, j'ai appelé mon fils aux Etats-Unis et je lui ai raconté et il m'a répondu : « Maman, je rentre en Colombie parce que tu as perdu ton travail ». Les premiers jours, je suis restée à la maison. J'ai très peu d'amies, je préférais me coucher, regarder la télévision et j'allais chez la voisine pour jouer aux dames ou j'allais jouer au bingo. Dès fois, je disais : « Oh, Seigneur ! » Je pleurais toute seule dans ma chambre, je faisais attention à ce que mes enfants et la nourrice ne s'en rendent pas compte. D'autres fois, je disais : « Après autant de temps passé dans l'entreprise, nous virer comme ils nous ont virées ! » J'étais préoccupée par mon problème au bras. En ce temps-là, comme je n'avais pas de machine à laver, je devais la louer parce que si je me mettais à laver à la main, ça me faisait mal. Je me suis faite opérer d'une main parce que j'avais des problèmes, et je ne vais pas me faire opérer de l'autre, parce que c'est pire. Je fais très attention à ma main.

Avec l'argent qu'ils m'ont donné, j'ai payé l'hypothèque de ma maison parce qu'un monsieur l'avait hypothéqué pour 3.500.000 pesos pour que mon fils puisse partir aux Etats-Unis. Alors, j'ai dit à mon fils : « Avec cette indemnisation, je dois payer l'hypothèque de la maison parce que je ne peux pas permettre... » J'y suis allée et j'ai parlé avec le monsieur. Je lui ai montré les papiers des indemnités de licenciement et le monsieur a été très correct et a accepté le paiement. Et avec ce qu'il me restait, j'ai ouvert un compte épargne et j'ai gardé quelque chose pour la vie de tous les jours.

Ensuite, j'ai travaillé un petit moment dans l'entreprise d'une amie où on faisait la pommade Montaña, et à cause de problèmes qu'ils avaient, je n'ai pas pu y retourner.

### **Mon passage au syndicat**

Ça fait pas mal de temps que je suis au syndicat. Au début, je suis restée un an en dehors mais j'y suis revenue et je me suis affiliée parce que en ce temps-là, il n'y avait que des femmes et dans les assemblées, et elles ne faisaient que de se chamailler, elles se disaient leurs quatre vérités, elles reprenaient et exagéraient les ragots et j'ai dit : « Non, moi je n'aime pas ces conneries ». Et je me suis retirée. Et lors d'une convention, j'y suis retournée et je me suis affiliée.

### **Ce que nous avons fait le lendemain**

Le lendemain, avec les collègues du syndicat, nous sommes allés voir Tranquilino Acevedo<sup>210</sup>, l'avocat. Chacune d'entre nous lui a expliqué son cas. Une collègue qui parlait beaucoup avant qu'ils nous appellent pour faire l'arrangement et qui était dans l'entreprise depuis dix-huit ans disait que s'ils ne lui donnaient pas 80.000.000 de pesos pour cette période-là, elle ne signerait pas. Et quoi qu'il en soit, elle a signé pour 18.000.000 de pesos. L'avocat lui dit d'un coup : « Vous, vous avez été d'accord avec ce que l'entreprise vous a offert, là, on ne peut plus rien faire. Si vous voulez perdre votre argent et votre temps, faites le personnellement, mais je vous dis la réalité ». Nous avons dit à l'avocat que nous voulions la réintégration ou la retraite anticipée et nous lui avons toutes donné une procuration. En 2000, Guillermina et Cándida sont parties parce que les autres ne voulaient pas porter plainte. On lui

---

<sup>210</sup> La plainte se base sur la même chose que dans le cas antérieur.

a demandé si on pouvait signer cette indemnisation et il nous a donné tous les papiers et nous a dit que nous pouvions signer mais en inscrivant : « Avec le droit de faire appel ». Ce jour-là, on a commencé à échanger nos numéros de téléphone et à nous appeler. Filomena pleurait et je lui disais : « Non, sois tranquille mon amie, on a rien perdu, ça va le faire ». Dans ma tête, je disais : « Que la volonté de Dieu soit faite, car lui seul peut... »

### **Les réclamations à Matías Oliveros**

Et trois jours après avoir donné ma procuration à l'avocat, je suis allée à l'entreprise parce que je trouvais que les indemnités de licenciement n'étaient pas importantes et Matías m'a retenue environ une demi-heure et il m'a dit : « Josefina, c'est quoi que vous voulez ? Vous voulez que l'entreprise vous... » Je lui ai répondu : « Non, Matías, ce qui est fait est fait, j'ai déjà donné ma procuration à mon avocat, je ne vais pas lui saloper son travail, pourquoi n'y avez-vous pas pensé avant ? Vous croyez que c'est juste ce que vous avez donné à Rosaura pour autant d'années de travail ? » Et il m'a dit : « Josefina, occupez-vous de vos affaires, pas des affaires des autres ». Et, j'ai continué à lui dire : « Non, parce qu'elle c'est ma collègue. Autre chose, Matías, Celia Rebolledo était dans l'entreprise depuis dix-sept ans et vous l'avez virée avec 10.000.000 de pesos, vous y croyez vous ? » J'ai bien vu que ça ne lui avait pas plu et que ça l'avait énervé et il m'a demandé : « Est-ce que ça vous regarde, vous ? » Au même moment, il a appelé la secrétaire pour qu'elle apporte le dossier de Celia et quand elle le lui a apporté, il l'a regardé et m'a dit : « Oui, vous avez raison ». « Vous vous rendez compte ? Vous croyez, Matías, que 10.000.000 de pesos c'est une somme pour une collègue qui a passé autant de temps... combien de temps est-ce qu'il lui reste avant de partir à la retraite ? » Alors, il m'a dit : « Vous n'avez pas de remords à ce que cet avocat vous prenne cet argent au lieu d'en profiter avec vos enfants ? » Et je lui ai répondu : « Non, Matías ». Il s'est fatigué à me demander combien j'attendais de l'entreprise.

### **Ce qui m'est arrivée deux ans après mes indemnités de licenciement**

Deux ans après qu'ils m'aient virée, je suis entrée en dépression. Je m'enfermais pour lire les Psaumes: Saint Marc, Saint Luc, assise sur mon lit, je disais : Pourquoi Seigneur ? Pourquoi mon Dieu ? Très Sainte Vierge, pourquoi nous ? On était si habituées à notre travail et à notre routine.

### **Le procès**

Le procès a duré trois ans et huit jours. Les témoins de l'entreprise étaient le docteur de l'entreprise (qui a été la seule à s'être présentée), Matías Oliveros, Anastasia Robles et un monsieur du laboratoire, Rubén. Je n'ai pas assisté aux premières audiences. Les collègues m'ont raconté que nous avons commencé à gagner la bataille quand ça a été le tour du docteur Ubaldina. Le juge lui avait demandé si actuellement, dans l'entreprise, il y avait des gens malades qui travaillaient. Elle avait dit que oui, alors il lui a demandé : « Pour quelles raisons les a-t-on renvoyées ? Est-ce bien à cause de leur maladie ? » Nous avons attendu un an à cause des audiences reportées parce que quand ce n'était pas le juge, c'était l'avocat ou le témoin de l'entreprise qui ne se présentait pas. Un jour, Eufrades Morales m'a appelé et m'a dit : « Josefina, je vous appelle pour vous donner une bonne nouvelle, j'ai gagné la réintégration et l'entreprise a fait appel ». Evidemment, ils font appel parce que l'entreprise se sent perdue ». Je lui ai dit : « Hein, comment ça, ça me fait énormément plaisir ». Et il m'a dit : « Soyez bien attentive parce que vous savez comment sont les avocats, si vous n'êtes pas derrière eux, les trois ans passent et ils ne vous ont rien solutionné, faites bien attention, ça dépend de vous ». Alors, le jour de l'audience, j'ai dit à notre avocat : « Monsieur, ça va

continuer comme ça encore un an, de report en report ». Alors, dans le couloir, devant les collègues, il m'a dit : « Si vous n'êtes pas d'accord avec la manière dont je travaille, alors trouvez-vous... » Je lui ai dit : « Non, ce n'est pas le problème d'être d'accord monsieur, mais de savoir si on va continuer encore un an d'ajournement en ajournement, et avec une audience tous les trois mois... » On est toutes descendues désenchantées et j'ai appelé Nazario, Rudesindo, Clímaco et les autres. Je ne me souviens pas si Evaristo y était, lui qui m'a proposé de me mettre à vendre des galettes de maïs. Comme je l'ai dit à mes enfants - il est trop con - je venais juste d'être opérée et qu'est-ce que je vais me bousiller la main en mettant à réchauffer et à vendre des galettes de maïs.

### **Personne ne s'est rappelé qu'on existait**

Je dis que j'étais triste parce que quand j'étais dans l'entreprise, on nous demandait de rendre service à l'un, à l'autre. Et nous sommes restées trois ans à la rue et pour les mois de décembre, on passait comme ça, et personne ne s'est rappelé qu'on existait... Pas même une bouteille, ni une boîte de gâteaux. Moi, je leur ai dit à eux, parce que je suis franche, alors j'ai appelé Nazario et je lui ai dit : « Je suis sur le point de jeter l'éponge parce que regardez tout le temps que ça fait et rien, ça va bientôt faire trois ans et toujours aucune solution ».

Lors de la dernière audience qui était en août ou en septembre, l'avocat nous a dit que l'année suivante, la première audience serait avec Rosaura et moi. Dans ma tête, je me suis dit : « Bénis soit notre Seigneur, avec qui ils m'ont mise ? » Parce que Rosaura peut être ma collègue, mais selon moi, elle plutôt du côté du patronat, on la voyait toujours pleurnicher pour un rien. Anastasia la faisait pleurer quand elle était superviseure. Ça m'énervait et je lui disais : « Rosaura, mais pourquoi tu pleures, pourquoi tu ne lui réponds pas ? ».

Et je suis rentrée chez moi démoralisée et j'ai dit à mon fils : « Il faut attendre une autre audience en février et je dois passer avec la beauté de Rosaura ». Et, je me suis mise dans ma chambre. Je lisais la bible et je m'asseyais et je disais : « Pourquoi mon Dieu ? Pourquoi très Sainte Vierge il fallait que ça tombe sur moi ? » Mes enfants me disaient : « Ne t'inquiète pas maman, si ce monsieur est un bon avocat, il gagnera le procès ». Une semaine plus tard, une collègue m'a appelée et m'a dit : « L'avocat nous donne à toutes un rendez vous pour tel jour ». Je me demandais pourquoi ça pouvait bien être et qu'est-ce qui pouvait bien se passer maintenant ? Les filles ont commencé à m'appeler parce qu'ils allaient nous réintégrer, nous avions gagné. Je disais toutefois à mon fils : « Je ne me fais pas d'illusions qu'ils puissent nous réintégrer ». Mais le coup de fil d'Eufrades... m'a redonné espoir.

Le jour où je suis allée voir l'avocat, je suis arrivée en retard avec Rosaura et tout le monde était autour de lui. Magola Obando était en train de pleurer parce qu'elle avait également été renvoyée parce qu'elle avait des trucs sur la peau, comme des œufs qui apparaissaient. Je me souviens qu'un jour, j'ai pleuré en voyant cette fille parce que je pensais qu'elle allait mourir, parce que sa voix s'éteignait, elle s'évanouissait et devenait toute violette. Et je lui ai demandé ce qui se passait, quelles nouvelles l'avocat avait pour nous lorsqu'elle m'a répondu : « Ils nous ont réintégrés ». Susana était celle qui était la plus contente, en fait, ce jour-là, j'ai pleuré et j'ai appelé mon fils en pleurant et je lui ai dit : « Mon garçon, ils nous ont réintégrés, on commence... » Pour moi, c'était une très grande joie mais en même temps je ressentais quelque chose... je disais par contre à mon fils : « Il faut retourner à l'esclavage, dans cette connerie d'entreprise encore, après qu'ils nous... » Mais si nous avions lutté, c'était pour ça. L'avocat nous a également dit : « Il faut que vous fassiez très attention parce que l'entreprise vous met à l'épreuve et vous savez qu'à la moindre erreur que vous

commettiez, c'est la porte ». Quand je suis arrivée à la maison, j'ai dit à mon fils : « Maintenant, l'argent qu'ils nous ont donné, il faut le rendre ».

### **Réintégration**

Nous sommes entrées et la docteur nous a fait un examen d'alcoolémie et ils nous ont envoyées nous vacciner de... La direction ne nous a pas souhaité la bienvenue. Aureliano Romero n'était pas présent parce qu'après qu'il ait fait ce qu'il nous a fait, ils l'ont muté au Mexique. Quand Aureliano est rentré après, il me semble que Susana lui a dit : « C'est vous qui nous avez viré et nous revoilà, encore ». Et lui, il riait. Un jour en conversant avec Aureliano, je lui ai dit : « Nous sommes encore revenues dans l'entreprise ».

Ils nous ont toutes réunies dans la salle Aguaclara avec Anastasia et elle a dit : « Bienvenue ». On reste... parce qu'on savait qu'elle était la responsable de production. Quand ils nous ont réintégrées, ils nous ont encore envoyés nous faire examiner. Quand je suis allée voir le chirurgien plastique de la main, ce dernier m'a dit : « Bon madame, vous avez un début de tunnel carpien, mais je vais vous laisser six mois pour voir comment vous réagissez. Je vais vous dire une chose, mais n'allez pas le répétez à votre patron. Vous devez prendre soin de vous. Si vous allez à l'entreprise, le patron veut que vous y travailliez et que vous ayez un bon rendement, mais c'est vous qui devez prendre soin de votre santé, de votre main ».

Quand j'ai repris du service, j'ai eu, disons un peu honte, parce que ça faisait tellement de temps que j'avais été dehors et en même temps j'avais comme de la paresse, mais par contre les autres collègues étaient très contentes. Je disais aux filles : « Anastasia doit être en train de se mordre les doigts parce qu'elle a été la première à nous virer et je crois qu'elle devait dire (excusez l'expression) : elles sont encore revenues ces conasses, parce que ça se voit qu'elle ne nous aime pas ». Et avec elle, on ne peut presque pas... parce que cette dame se prenait pour une directrice. Elle passe par l'usine et ne salue pas et si elle passe à côté de quelqu'un qui ne se trouve pas juste en face d'elle, elle ne le salue pas. Certaines collègues disaient que les malades étaient de retour.

### **Le sentiment de Josefina envers l'entreprise**

J'ai beaucoup d'amour pour l'entreprise, on sait que l'entreprise est comme ça à cause de la direction, à cause de la mauvaise administration, parce que quand il y avait les directeurs qui n'étaient pas colombiens, on voyait qu'ils nous stimulaient avec tout ce qu'ils nous donnaient et aujourd'hui... Le directeur de maintenant, on ne le voit pas dans l'usine, ni même pour parler avec lui. On ne le voit pas. Ça va faire un an qu'il est là et on l'a vu le jour de la sortie et c'est tout. Avant, les directeurs allaient dans les usines pour voir les lignes, pour voir comment on travaillait, mais plus maintenant. Je ne sais pas pourquoi nous, les colombiens, on est trop... Eux, ils nous traitent très mal.

### **Le cas de Cándida Ibañez, persécutions et maltraitance psychologique<sup>211</sup>**

Cándida Ibañez

---

211 Le jour de l'entretien, Nazario Buendía, Brígida Moreno, Digna Sarmiento, les dernières travailleuses de l'entreprise A, (inscrite à SINTRAPAM) étaient présents. Ce cas a été mis à la connaissance du directeur de l'entreprise C-Colombia dans une lettre de juillet 2003, intitulée « *Persécutions et maltraitance psychologique* », avec une copie pour le Ministère du Travail et pour le bureau des Droits de l'homme.

En 2000, je fêtais mes vingt ans et un mois de travail. Matías Oliveros m'a appelée au bureau à huit heures du matin et il m'a dit : « Madame Cándida, vous travaillez jusqu'à aujourd'hui. Ici, il y a deux chèques, lequel vous choisissez ? Si vous choisissez celui-ci, il faudra bagarrer et ça traîne pas mal, vous avez besoin d'un témoin et je crois qu'aucun de vos collègues ne vous rendra service, et auquel cas, vous allez avoir besoin d'argent. Ici, on a un autre chèque, d'une autre valeur et qui représente plus d'argent, alors faites-moi plaisir et signez. Lequel allez-vous choisir ? Celui-là, le petit ou celui-ci, le grand ? » Je lui ai répondu : « Le petit ». Et il m'a répliqué : « Et pourquoi ? » Je lui ai répondu : « Parce que je vais me battre, je vais porter plainte ». Ce à quoi il dit : « Non, je vous conseille de choisir celui qui a la plus grande valeur ». Et je lui ai répondu : « Non ». J'ai pris l'autre et je l'ai signé.

Trois mois avant, ils avaient renvoyé environ cinq collègues, alors je savais comment ça se passait. J'étais sûre de moi et j'ai dit : « Je vais me battre ». Le lendemain, je me suis mise en contact avec toutes les personnes et nous sommes parties poser plainte. Matías m'a appelé tout le temps cette semaine et il me disait : « Madame Cándida, comment est-ce que vous allez faire ? Il est encore temps de venir prendre ce chèque où il y a 4.000.000 de pesos en plus. Vous avez besoin de plus d'argent, ne vous mettez pas à vous bagarrer, n'allez pas porter plainte parce que vous risquez de perdre bien plus ». Je lui ai répondu : « J'ai déjà choisi, j'ai réfléchi et je n'ai pas besoin que vous m'appeliez ici ». Il m'a appelée jusqu'au dernier jour de la semaine, un vendredi et il insistait : « Venez donc, qu'est-ce que vous avez décidé ? A quoi avez-vous pensé, je vais vous payer un an d'assurance ». Je lui ai dit : « Merci beaucoup, je vous remercie ».

Dieu merci, je suis retournée dans l'entreprise C-Colombia en 2001 parce que j'ai gagné le procès. Quand je suis arrivée, la directrice de l'usine m'a appelée et m'a dit : « Cándida, en fait, nous avons commis une erreur avec vous et c'est pour ça que vous êtes à nouveau là et je veux vous offrir une somme d'argent en plus et je veux vous payer jusqu'à ce que vous arriviez à l'âge de la retraite. C'est une très bonne offre de l'entreprise, et j'espère que vous allez en profiter. Alors qu'est-ce que vous en pensez ? » Je lui ai répondu : « Non, Dieu Merci, je me suis reposée pas mal de temps et je veux continuer à travailler ici ». Elle m'a répondu : « Non, ne gâchez pas l'opportunité. Mieux encore, on va vous donner un salaire moyen plus important que celui que vous gagniez ». Je lui ai dit : « Non, je vous remercie ». Et elle a insisté toute la semaine. Tous les jours vers trois ou quatre heures de l'après-midi, elle m'appelait au bureau et me redisait la même chose. Quand elle a vu que je campais sur mes positions, elle m'a dit (comme j'étais partie avec un problème aux mains) : « Ne vous fatiguez plus, vous pouvez finir à l'hôpital, avec ce travail, vous devez travailler partout et dans toutes les sections, vous avez votre problème, vous pouvez aller vous reposer ». Je lui ai répondu : « On verra bien, mais je reste ici ».

Ça faisait longtemps que je ne travaillais pas de nuit et après ça, pendant la première semaine que je le faisais, je disais : « Il faut que je trouve la manière pour que cette femme arrête d'abuser avec moi avec le travail de nuit ». J'ai travaillé jusqu'à deux nuits en deux mois. Alors, je suis allée à l'assurance et j'ai obtenu le certificat médical parce que quand ils me faisaient travailler de nuit, je n'avais plus sommeil, je ne dormais plus. Alors, je l'ai commenté au médecin et il m'a dit : « Je vais te faire un certificat pour qu'on ne te fasse plus travailler de nuit ». Et c'est comme ça que ça s'est passé. Cependant, dès fois, ils veulent... et je dois le rappeler au superviseur et il me dit : « Ah, c'est vrai, j'avais oublié ! » Et j'y suis encore, ça va bientôt faire vingt-cinq ans, Dieu merci, il me reste environ un an et demi avant la retraite.



Je n'ai pas fait d'arrangement, en fait, je pense que c'est une opportunité de Dieu si j'y suis. Je suis très catholique et j'ai toujours eu la foi que j'allais finir par retourner dans l'entreprise. Oui, Dieu m'a donné l'opportunité d'y retourner, après tant de lutte, pourquoi est-ce que j'irai faire un arrangement, si je peux continuer à y travailler ?

### **La manière dont l'entreprise réalise les arrangements**

*Nazario et Clímaco*

Les arrangements économiques ne sont pas volontaires parce que l'entreprise met la pression sur les gens : « Vous recevez une lettre et on vous propose un arrangement volontaire pour tant d'argent ou alors, on vous remet une autre lettre, une lettre de licenciement ». L'entreprise n'a pas continué à utiliser cette méthode parce qu'elle ne lui a pas bien fonctionné. Aujourd'hui, elle utilise la persuasion, elle appelle les gens et leur offre de l'argent. Elle leur dit : « Il y a tant pour faire l'arrangement ». Après 2002, l'entreprise choisit également de proposer un règlement à l'amiable pour les retraites anticipées, c'est-à-dire qu'ils disent au gens : « On va continuer à vous payer votre salaire, vos prestations jusqu'à ce que l'assurance vous prenne en charge ». Ça veut dire qu'ils donnent aux travailleurs leurs salaires, plus la moyenne des heures supplémentaires et les primes, ils perdent par contre les bonifications. Maintenant, il y a peu, Mariela Reyes, une petite grosse qui avait été renvoyée est partie comme ça.

### **Ce que cherche l'entreprise quand elle propose des arrangements**

Je crois que l'entreprise ne gagne pas grand-chose avec les arrangements. Ce qu'elle gagne réellement c'est qu'elle est en train de démanteler la liste du personnel qui a de l'ancienneté. Le travailleur qui arrive ne va pas recevoir ce que gagnait celui qui s'en va.

## II

### L'INSTALLATION DE LA CAMÉRA DANS LE DÉPARTEMENT DE MAINTENANCE

#### **Le début d'une machination pour en finir avec le département de maintenance**

*Clímaco et Nazario*

Pour nous, l'installation de la caméra est le début d'une machination de l'entreprise pour en finir avec le département de maintenance. On a toujours été persécutés dans ce département parce que c'est là que se trouve la plupart des dirigeants syndicaux. Pour tout ce qu'on vient de raconter, ils nous avaient dans la ligne de mire.

#### **Découverte de la caméra dans le département de maintenance**

*Rudesindo Arteaga*

Un jour, on était assis au bureau de l'ancien atelier du département de maintenance (qui se trouvait dans le fond). Moi, ça faisait longtemps que j'avais vu ce carton là-bas et je me disais : « Qu'est-ce qu'il est bête l'électricien qui a mis ce carton à côté de tous ces câbles électriques. Il suffit d'une petite étincelle pour que le carton prenne feu ». Le carton était peint en noir et donnait parfaitement sur le bureau. Et quelqu'un avait dit : « Regarde le petit trou qu'il y a au milieu, il est peint en noir ». On ne savait pas que c'était la caméra. Plus tard, on nous a dit que c'était une caméra. Alors, on a décidé de la péter et de dire que ça pouvait être dangereux si ça faisait contact avec quelque chose, que ça pouvait générer des coupures de courant. Quand Ariza (qui n'est plus dans l'entreprise) est venu, il a pris un tube en PVC et... Boum ! Boum ! La caméra est tombée en roulant par terre, elle était toute petite, une merveille de petite caméra, très jolie, on a dit : « Ce sont vraiment des salopards ».

*Clímaco et Nazario*

L'histoire de la caméra s'est passée plus ou moins en mars 2002. Certains d'entre nous se sont rendu compte de la caméra grâce à un employé de service qui a pu voir quelque chose de bizarre dans le coin supérieur du bureau. Il nous a dit : « Regardez-là dans le coin, vous voyez ce carton peint en noir ? Je crois que là-bas, il y a une caméra qui filme, les gars ». Alors, nous avons appelé Jorge Esquivel, le superviseur, pour vérifier s'il s'agissait réellement d'une caméra, parce que nous avons un doute que ce soit une caméra et nous lui avons dit : « Monsieur Esquivel, il semblerait qu'on est en train de nous filmer là-bas... C'est une attaque à notre dignité et au droit à l'intimité, nous voulons savoir si c'est vous qui avez fait installer cette caméra ». Il nous a dit : « Je ne sais rien du tout ». On lui a demandé l'autorisation de vérifier ce qu'il y avait et un collègue a pris un tube en PVC, il a mis un coup et effectivement une caméra est restée accrochée. On est immédiatement allés au bureau de la direction. Malheureusement, le directeur n'était pas là à ce moment pour lui faire part de notre mécontentement par rapport à l'installation secrète de cette caméra.

*Rudesindo Arteaga.*

C'est à ce moment là que les problèmes ont commencé dans l'usine, et comme il était, en théorie, interdit de casser une caméra, on s'est inquiétés et on a dit : « Ben voilà, ils vont nous virer ». Et quelqu'un a dit : « On doit dire qu'on l'a fait tombé de là-haut parce qu'il y avait un carton à un endroit où il y a du courant électrique et qu'on ne savait pas que c'était une caméra ». Et voilà ce que l'on a dit : « C'est qu'il y avait un carton là-haut et que la responsabilité des mécaniciens et des électriciens est d'éviter que ce carton se trouve là. Alors, pourquoi vous ne nous avez pas dit qu'il s'agissait d'une caméra ».

### **Décision immédiate de la direction lorsque nous avons constaté l'existence de la caméra**

Inquiet, Matías Oliveros a immédiatement publié un document sur le tableau d'affichage pour informer qu'il y avait des caméras d'installées à différents endroits, dont une à l'atelier du département de maintenance et qu'ils allaient en installer d'autres, à d'autres endroits. Le communiqué est paru avec une date antérieure au jour où nous avons trouvé la caméra dans l'atelier. On a dit : « Non, ce n'est pas possible ». Nous sommes allés au bureau de la direction et nous leur avons remis une lettre.

### **Après la découverte de la caméra**

*Clímaco y Nazario*

Il me semble que le communiqué avait une date antérieure au jour où nous avons « pété » la caméra. Matías avait peut-être prévu de porter plainte contre nous. Nous sommes montés là-haut, nous avons dit que ce n'était pas vrai. Nous avons fait une lettre en disant qu'ils n'avaient pas informé le personnel de l'installation de la caméra. Toute l'usine était témoin du moment où ils avaient mis le papier. Nous avons dit au personnel de l'usine : « Regardez ce qu'ils viennent de mettre ». La caméra nous préoccupait parce que si quelqu'un s'était un peu assoupi pour se reposer, il pouvait le convoquer au bureau des ressources humaines pour qu'il s'explique.

On a fait une lettre de protestation et un meeting hors de l'entreprise, où en plus, on ne laissait ni entrer ni sortir les voitures, ce jour-là. Pour cet événement, on a réussi à entraîner tout le comité de solidarité de la CUT et quelques membres des droits de l'homme de la CUT.

### **L'accord avec le président directeur général de C-Colombia**

Alors, alarmé par cette situation, le président directeur général est arrivé et nous a demandé ce qui se passait, pourquoi est-ce qu'on faisait un meeting. Nous lui avons expliqué que cette protestation était le résultat de la découverte d'une caméra secrète dans le département de maintenance. Il nous a informés qu'il n'était pas au courant et nous a demandé de suspendre le meeting en nous garantissant qu'il allait prendre des mesures sévères contre les personnes qui avaient installées les caméras parce que ce n'était pas la politique de l'entreprise. Nous avons arrêté les meetings.

### **La promesse tenue du Président directeur général**

*Clímaco y Nazario*

Le lundi, le président directeur général nous a appelé et nous a dit : « Messieurs, je vous ai dit que j'allais prendre des mesures sévères et bien je les ai prises ». Ensuite, nous avons remarqué que les personnes qui avaient installées les caméras avaient été renvoyées : le

responsable des ressources humaines et notre chef, le responsable de maintenance. Nous n'avons pas connu le motif de leur renvoi, c'est la direction qui s'en est occupée. Evidemment, la direction de l'entreprise ne nous a pas permis de prendre part à cette décision, ils ne nous ont pas pris en compte.

Il y avait des propositions pour installer des caméras mais à conditions qu'elles soient visibles, certainement pour les machines dans les couloirs, mais il fallait qu'elles ne soient ni secrètes ni petites. L'entreprise prétend ne pas avoir participé à l'installation des caméras mais quelques jours plus tard, la responsable de production menace à nouveau avec l'installation de caméras. C'est pour ça que nous avons envoyé un document à l'entreprise.

### **Objectifs et causes de l'installation de la caméra.**

#### *Rudesindo Arteaga*

Eux, ils voulaient démontrer que pendant le service de nuit, on dormait et qu'on ne faisait rien. Le travail de nuit est très dur. Par exemple, moi, une fois, j'ai failli me briser la nuque parce que ma tête est partie en arrière. Je n'avais quasiment pas dormi, parce que très souvent on arrive et on n'est pas habitué à dormir la journée ou on ne nous laisse pas dormir. De jour, c'est très difficile de dormir, on arrive bien fatigué et on sait qu'on ne pourra pas dormir et on commence à lutter contre le sommeil dans l'entreprise. Il y a un moment où on croit qu'on est à la maison mais ce n'est pas vrai, le corps essaie de nous tromper pour qu'on dorme. Toutes ces choses sont psychologiques, c'est très compliqué. Alors ma tête est partie en arrière et je suis sorti avec des douleurs (ma tête est partie comme ça... et j'ai eu une douleur impressionnante à la nuque). Il y en avait d'autres qui dormaient et qui pouvaient, moi non, j'avais la tête qui tombait. En fait, c'est que... ce que je veux te dire c'est que c'est très difficile, ils le savent eux.

Ceux qui s'assoupissaient le plus dans le département de maintenance étaient ceux qui n'étaient pas avec nous. Nous, on faisait plus attention à nous. Parmi eux, il y avait Heberto Sandoval, il dormait toute la journée. Il disait que c'était parce qu'il prenait des médicaments, mais lui, il était complètement du côté du patronat, c'est pour ça qu'il ne lui arrivait rien. Mais nous, comme on était du syndicat, alors ils cherchaient à... Mais ils n'ont pu avec personne, mieux encore, dans la caméra, il n'y avait aucune image compromettante de nous, c'est-à-dire personne d'assoupi.

Matías Oliveros cherchait la manière de nous virer et il y avait un nouveau directeur d'ingénierie qui était le mélange de la Chine et de la Colombie (Temístocles Arollave, professeur d'une université privée de la ville). C'est lui qui m'a vu avec les pieds sur la table et il est devenu furieux et il m'a jeté les jambes par terre. En fait, eux, ils voulaient s'imposer et on ne leur a pas permis.

La caméra était face au bureau dans le seul but de chercher des preuves pour pouvoir nous renvoyer. Ils voulaient également savoir qui faisait les caricatures de notre revue qui s'appelle *El pinturesco*. Dans cette revue, nous dénonçons les situations de l'entreprise, ce qu'on subit. L'entreprise a décidé d'installer des caméras pour des raisons de sécurité parce que c'est ce qu'exigeait la maison mère. Ils devaient mettre des caméras à l'extérieur et ils en ont profité pour mettre deux caméras dans l'usine.

Temístocles Arrollave (responsable d'ingénierie et de maintenance à cette époque) et Matías Oliveros (responsable des ressources humaines) ont fait le fameux plan fatidique d'installer une caméra secrète dans l'atelier du département de maintenance<sup>212</sup>.

Ils savent que le travail de nuit est leur arme pour nous punir ou nous renvoyer. Ils savent que c'est très dur. Les patrons sont très malins. Ils savent que c'est une arme pour eux. Le travail de nuit est un abus contre le travailleur. Je le dis parce que je l'ai vécu. C'est horrible, c'est le plus... Dans l'entreprise, le travail ne sert pas seulement à enrichir le patron mais c'est aussi, de manière implicite, une punition pour le travailleur. Les fayots en tirent profit parce qu'on ne les fait pas travailler de nuit, c'est ça leur prix. Ils voulaient montrer ce qu'on faisait dans l'atelier du département de maintenance.

### **Autres précisions des pieds sur la table, du nettoyage des ongles et des mots-croisés**

Je mettais les pieds sur la table parce que j'avais des problèmes aux chevilles. Regardez ! Le docteur m'avait dit : « Mettez les pieds en hauteur ». En plus, pour moi, mettre les pieds sur la table, ce n'est pas illégal non plus. Dès fois, moi ou certains de mes camarades, on se nettoyait les ongles, et quoi, c'est interdit ? Pourquoi est-ce que je devrais aller manger avec les ongles sales ? J'avais les ongles sales ! Ce n'est pas illégal. Je faisais des mots-croisés aussi dès fois parce qu'on m'obligeait à être assis là-bas. Mon devoir était de faire de la présence là-bas. Mon devoir ne me dit pas que je ne peux pas me nettoyer les ongles. Les gens exagèrent, ils croient qu'on est des robots. Je ne sais pas pourquoi en Colombie les gens pensent que le travail consiste à ce que je te dise : « Tu ne peux pas lire, faire des mots croisés... », si je ne suis pas occupé par le processus de production !

Une fois, j'étais en train de faire des mots croisés et ils m'ont appelé au bureau des ressources humaines. Avant d'aller me justifier, je suis allé parler avec l'avocat du syndicat et je lui ai demandé : « Est-ce que j'ai le droit de faire des mots-croisés quand je dois aller m'asseoir comme un idiot là-bas ? » Et j'ai compris plusieurs choses de ce qu'il m'a expliqué : d'abord, que je suis un opérateur que l'on paye pour travailler, pas pour altérer mes pensées ou ma manière d'être. Deuxièmement, avec le poste que j'avais dans l'entreprise, j'étais un travailleur en dis-po-ni-bi-li-té, c'est-à-dire que je devais être dis-po-ni-ble. On peut m'asseoir là-bas, mais on ne peut pas me dire que je ne peux pas faire des rayures, lire, écrire. Quand je suis allé au bureau des ressources, je leur ai dit qu'ils ne m'avaient rien assigné, que pendant que je réparais quelque chose, évidemment je ne pouvais pas faire de mots-croisés. Si j'étais gardien je ne pourrais pas faire de mots-croisés. Lors de la réunion, je leur ai dit : « Allons au tribunal ». Et j'ai gagné plusieurs bataille, ça c'en est une.

### **Conséquence de l'installation de la caméra et psychoses des travailleurs**

*Clímaco et Nazario*

Après l'épisode des caméras, on est devenu un peu paranoïaques. Partout et à n'importe quel moment on avait l'impression d'être scrutés (par exemple, dans les vestiaires, où on se changeait...).

---

<sup>212</sup> Au sujet, Rudesindo affirme la chose suivante : « Nous avons toujours cru qu'Anastasia avait quelque chose à voir avec l'installation de la caméra parce qu'elle voulait nous virer parce qu'on était membres du comité de direction du syndicat ».

## Considérations sur le départ de Matías Oliveros

*Nazario Buendía*

Matías Oliveros est parti à cause de l'installation de la caméra secrète dans notre département. Mais lui, il avait à chaque fois ce comportement pour énerver le travailleur, je dirais presque qu'il avait un côté morbide naturel à se satisfaire du besoin des autres. Par exemple, une fois, j'ai reçu une aide pour les lunettes de mon fils et il m'a dit : « Selon la convention collective votre demande n'est pas applicable » et il riait, son visage ressemblait à celui de la « Mona Lisa » avec un brun de sourire et de tristesse. Son expression était totalement ironique.

Matías Oliveros manipulait toujours le vote des membres du Fond des employés. Nous savions que les gens de la base syndicale croyaient qu'à cette époque le Fond devait être géré par la direction de l'entreprise. La vérité c'est que quand ils s'occupaient du Fond, il y avait beaucoup de sales coups. Plus ou moins en 1996, nous les syndicalistes, nous avons décidé de nous mettre à la tête de la direction du Fond des employés et de planifier avec les statuts en main notre participation à l'élection. Quand on a voté pour choisir les membres du comité de direction à l'assemblée générale, il y a eu des désaccords par rapport aux résultats, c'est pour ça qu'on a porté plainte. A la fin, en conciliation, on a crée le comité de direction et on a fini par en faire partie.

En faisant partie du comité de direction et du comité de crédit du fond des employés, j'ai pu prendre ma revanche parce qu'il a présenté une demande de prêt pour études. Nous étions trois, deux compagnons de la base syndicale et un des bureaux. Comme on avait l'avantage, on a dit : « Ce n'est pas applicable ». Quand Matías est allé vérifier la décision du comité, je lui ai répondu avec la même attitude que lui, bien des années auparavant, nous avait répondu : « Votre demande n'est pas valable. » J'ai vu la douleur qu'il a ressenti et alors je lui ai dit : « Tu te rends compte, c'est la même chose que ce que tu fais quand tu as la possibilité de décider pour nous dans l'entreprise ». C'est une expérience que j'ai eu avec lui, et qui est agréable à raconter.

*Clímaco Bolaños*

Une fois, avant de quitter l'entreprise, Antonio Toledo, le responsable de production (avec qui nous avons eu une bonne relation) m'a raconté qu'une fois, il avait demandé à Matías de s'occuper de l'usine. Quand Antonio est revenu, il a demandé à Matías comment ça s'était passé et ce dernier lui a répondu : « Figure-toi qu'untel est allé cinq fois aux toilettes, l'autre gars je l'ai vu en train de discuter avec celui d'à côté... » Antonio lui a soi-disant répondu : « Je ne t'ai pas laissé pour que tu me dises ce que les travailleurs faisaient mais pour que tu t'occupes de la production. Un employé peut aller aux toilettes et la machine peut continuer à tourner si son collègue le remplace. Désolé Matías, mais je ne veux pas de policier ici, ce serait mieux que tu restes dans ta section ». Je pensais : « Le gars n'a eu aucune formation, il est arrivé là grâce à ses contacts, c'était l'homme d'entretien de l'entreprise ». Il y a peu, le gars est devenu avocat parce que quand il s'occupait du personnel, il n'était ni technicien ni professionnel, il a pris du galon comme ça, en leur léchant le cul sûrement.

*Nazario et Clímaco*

Avec le temps, Matías a fini par entrer de nouveau au comité de direction du fond des employés. En fait, le titulaire avait été renvoyé et lui, en tant que suppléant, il l'avait remplacé. Il avait tout préparé, mais il n'avait pas prévu qu'ils le vireraient, lui aussi ce jour-

là. Un vendredi, ils l'appellent à deux heures de l'après-midi et le gardent jusqu'à environ sept heures du soir dans le bureau. L'entreprise décide de le renvoyer.

### III

#### APPLICATION DE L'ARTICLE 140

##### **La grève à cause des retards de paiements**

*Nazario Buendía*

Après l'incident de l'installation de la caméra, on a fait une grève qui n'était pas préméditée, mais elle s'est faite parce qu'ils n'avaient pas payé à temps. Certains syndicalistes ont avancé l'idée de faire la grève dans l'usine. Ensuite, nous avons pensé qu'il valait mieux étudier les décisions plus en détails pour éviter des erreurs qui seraient fatales pour l'organisation syndicale.

Quand ils payaient individuellement, l'entreprise nous payait tous les vendredis (jamais un jour avant). Une fois que le paiement était effectué sur compte bancaire, il continuait à nous payer les vendredis. On allait au distributeur à trois heures de l'après-midi et on trouvait notre virement. Ensuite, la situation s'est améliorée pour nous parce qu'ils ont commencé à nous payer le jeudi. Un jour, le paiement ne s'est pas fait un jeudi mais un vendredi à quatre heures trente. Et bien, nous avons fait une réclamation à la dame qui s'en occupaient et elle a dit : « Non, on vous paye quand on peut, mais le vendredi c'est la date limite ». On lui a dit : « Non, c'est que les gens qui terminent leur service et s'en vont sans argent, alors l'idée c'est que vous payiez le vendredi à trois heures de l'après-midi ».

A partir de là, les problèmes ont commencé parce qu'ils payaient en retard, par exemple, à quatre ou cinq heures de l'après-midi. Dès fois, on partait à cinq ou six heures sans être payé. Les gens partaient désespérées parce qu'ils n'avaient pas été payées et, trouver un distributeur près de la maison était très difficile. Ce dysfonctionnement a continué malgré nos plaintes récurrentes.

La goutte d'eau, c'est quand ? Je ne me rappelle pas de la date, les gens sont allées retirer l'argent et rien, c'était un vendredi. Les gens étaient désespérées parce que s'ils ne nous payaient pas le samedi, il fallait attendre jusqu'au lundi et il y a des gens qui n'ont pas d'argent pour finir la semaine ou pour faire les courses pour la semaine qui vient.

Ce jour-là, je travaillais de trois heures à onze heures du soir, et il y avait dans l'entreprise des collègues de sept heures à trois heures de l'après-midi. Eux, ils sont allés plusieurs fois au distributeur et ils n'avaient toujours pas été payés. Alors, l'idée est venue (il semblerait d'un camarade syndiqué) de stopper l'entreprise, pour exiger le paiement du salaire. Au début, ils ont parlé avec la superviseuse, qui à cette époque était Eleodora Montes et elle leur dit qu'elle allait solutionner le problème mais elle n'a rien résolu. Alors, les camarades ont décidé de se mettre grève.

Quand j'allais sortir de chez moi pour venir à l'entreprise, ils m'ont appelé vers une heure de l'après-midi et ils m'ont dit : « On a décidé de faire une grève parce qu'ils ne nous ont pas payé ». Ils m'ont proposé d'amener la voiture et de bloquer l'accès à la porte pour ainsi forcer l'entreprise à nous payer notre salaire. L'idée de bloquer la porte avec la voiture m'a semblé très illogique, je savais que dans ces circonstances, on ne pouvait pas le faire. Alors, je leur ai dit : « Je ne vais pas venir en voiture parce que je ne vais pas chez ma famille ». Normalement, j'y allais après avoir fini mon travail. Je crois qu'ils ont appelé un autre collègue pour lui faire la même proposition. Au final, on n'a pas mis la voiture.

Je suis entré à trois heures de l'après-midi et la grève avait commencé. Seuls les travailleurs syndiqués y étaient, les travailleurs temporaires et les non-syndiqués n'y ont pas participé. Quand je suis arrivé, j'ai pensé : « Bon, la grève a commencé, je ne peux pas dire aux gens de ne pas la faire, c'est déjà fait ». Je crois qu'il n'y a pas eu de consensus pour la faire. J'ai pensé à ce moment que le plus viable était de continuer la grève pour mettre la pression sur l'entreprise bien que je n'étais pas totalement convaincu du bien fondé de notre action. Certains collègues m'ont appelé et m'ont demandé : « Bon, et ça c'est légal ? Qu'est-ce qui se passe avec ça ? On a dit : « Oui, c'est légal parce qu'on n'a pas été payé et si on ne fait pas ça, on va devoir attendre trois ou quatre jour avant de recevoir notre salaire ».

On a commencé à prévenir Eleodora pour qu'elle essaie de trouver une solution. Désespérée, elle est allée chercher le responsable des ressources humaines Juan de Dios Alzate, pour lui commenter la situation et essayer de faciliter le paiement. En théorie, ils avaient déjà fait leur virement à la banque, mais c'est la banque qui n'a pas rendu la transaction effective. Alors, on a continué avec la thématique de la grève.

Qu'est-ce qu'on faisait ? En fait, on ne travaillait pas, on attendait simplement que la situation se règle. A cette époque, Genaro Rodriguez s'occupait du département de maintenance, il y a même un camarade qui a dit (je crois que c'était Genaro) : « Il faut arrêter les activités de l'usine, coupons le courant ». Moi, je m'y suis opposé : « Non, mon vieux, ça on ne peut pas le faire parce qu'on éteindrait l'alarme et toute l'usine se bloquerait et les choses peuvent se compliquer ». Alors, on a décidé de ne pas de couper le courant.

Les collègues ont commencé à travailler et nous, on était là-bas et on tournait en rond tout le temps. Eleodora nous appelait toutes les demi-heures : « Ecoute, je viens de parler avec Juan de Dios, j'ai parlé avec Anastasia et ils m'ont dit qu'ils s'étaient communiqués avec la banque... et qu'ils allaient bientôt solutionner le problème ». Alors, je lui ai dit : « Bon, faisons quelque chose : parlons avec Juan de Dios et s'ils nous payent, alors on retourne travailler ». Qu'est-ce que l'entreprise a fait ? L'entreprise a pris les travailleurs temporaires et les a mis à travailler sur les lignes de productions. En fait, ils ont remplacé les gens qui faisaient la grève et ils ont continué à travailler.

Alors, quand j'ai parlé avec Juan de Dios, je lui ai dit : « On n'a pas pu travailler parce que toutes les demi-heures, on vérifie la situation et on attend de voir si vous allez nous solutionner le problème ». On a attendu comme ça quasiment toute la journée, de trois heures de l'après-midi, heure à laquelle on est entrés, jusqu'à six heures. Vers sept heures du soir, Eleodora m'a appelé et m'a dit : « Le problème est enfin résolu ». Quand Eleodora nous a dit que le problème était résolu, j'ai dit à quelques collègues : « Bon les collègues, on va voir si le virement a été fait ». Alors, on est montés et effectivement on a pu faire la transaction, de l'argent est sorti. Il y avait enfin des sous sur le compte. Une fois payé, on est retourné au travail et on s'y est remis tranquillement. Apparemment, ce n'était pas très grave.



Nous pensions que ce qui s'était passé le samedi était de l'histoire ancienne, mais la grève a pris une dimension transcendante parce que la semaine suivante, le lundi, ils nous ont convoqué au bureau des ressources humaines et nous ont demandé si c'était nous qui avions organisé la grève. Ils nous ont informés que nous devions aller au bureau des ressources humaines pour expliquer la situation.

Immédiatement, nous nous sommes mis à vérifier si réellement ce que nous avons fait était bien. En fait, c'est là que nous nous sommes rendu compte qu'on aurait pu avoir de vrais problèmes. On a vérifié des choses importantes, par exemple, le frère d'un collègue syndiqué qui a été un vieux loup de la politique, nous a dit : « Vous avez complètement raison, on peut faire la grève quand il s'agit d'une réclamation légitime de paiement de salaire. C'est la seule condition qui est inévitable, parce qu'un employé ne peut pas continuer à travailler s'il n'a pas de quoi vivre au quotidien ». Ainsi, il nous a donné quelques éclaircissements. Nous avons regardé dans le code du travail, et ils disent quelque chose dessus. Le salaire doit être payé à temps pour que l'employé puisse travailler.

Ce n'était pas la première fois que l'entreprise ne payait pas à temps. C'était la première fois qu'elle prenait un jour de retard. Mais, on s'était déjà plaint au sujet. Ils savaient que les gens partaient à trois heures et que s'ils ne les payaient à cette heure-là, les gens se retrouvaient dans une situation très difficile, par exemple, les travailleurs et les travailleuses qui habitaient dans le quartier Marroquín n'avaient pas de distributeurs à proximité.

Nous avons vu dans le Code du travail, qu'il y avait des possibilités de se défendre c'est-à-dire que le travailleur peut se mettre en grève quand il n'a pas été rémunéré à temps. On était focalisé là-dessus, cependant, une des idées qui a émergé de la réunion, c'était que nous n'allions pas reconnaître que nous étions en grève, mais on allait plutôt dire que nous étions en assemblée permanente pour anomalie. Alors, on a décidé de soutenir que nous étions en train de travailler, mais comme madame Eleodora appelait tout le temps, toutes les demi-heures pour nous informer de l'évolution du processus par rapport à la banque, du coup, on perdait notre rythme sur les lignes de production. Oui, ça s'est passé comme ça.

Le premier jour où nous avons été convoqués au bureau des ressources humaines par Juan de Dios Alzate, il y a eu vingt-trois collègues qui ont dû s'expliquer individuellement. Nous y avons participé, Clímaco et moi, en tant que représentants du syndicat. La convention collective du travail permet, dans le cas où un employé va rendre des comptes au bureau des ressources humaines que deux membres du syndicat soit présents. Hipólito a voulu participer à une réunion pour appuyer les collègues mais on a vu que Eleodora participait également à ces entretiens et qu'elle faisait beaucoup référence à la position qu'avait adopté Hipólito pendant la matinée. Selon Eleodora, il aurait dit qu'il allait mettre l'usine en grève. Alors, face à cette situation, nous avons dit à Hipólito : « Non, mon vieux, va t'en parce qu'ils vont te démonter ».

Il faut souligner que le responsable des ressources humaines donnait la possibilité de rectifier certaines choses que les travailleurs disaient au moment de la justification. Par exemple, en entrant dans le bureau des ressources humaines, une collègue est devenue très nerveuse et elle a reconnu qu'elle s'était mise en grève. Alors, nous lui avons dit : « Non, vous ne vous êtes pas mise en grève, vous avez fait cela... » Et Juan de Dios a dit à la secrétaire : « Non, non, attendez un instant, ce n'est pas comme ça, alors effacez ici et voilà ». Et il nous disait : « Et bien dites ce que vous voulez ». Et ça, personne ne l'avait jamais fait dans l'entreprise. Par exemple, si ça avait été Matías Oliveros, l'ex-responsable des ressources humaines, il aurait dit : « Il l'a déjà dit, ça reste comme ça et c'est tout ». En fait, ce sont des choses qui

permettent de voir que le gars n'est pas en permanence aux aguets pour porter préjudice aux gens, mais à cet égard, il s'est montré très flexible.

Ce jour-là, on a demandé à parler avec le directeur général, qui était monsieur Carmelo Rosas et il a accepté de nous recevoir. Quand nous avons parlé avec Carmelo Rosas, l'intérêt fondamental qu'il avait était de savoir si on avait fait ou non la grève. Il voulait qu'on avoue. Evidemment, on ne lui a jamais dit qu'on avait fait grève, on lui a simplement dit que nous étions en assemblée permanente et qu'on s'éloignait de la machine et de la ligne de production toutes les quinze ou vingt minutes seulement pour recevoir des informations, parce qu'Eleodora Montes nous appelait car elle vérifiait le processus de paiement du salaire. On lui a expliqué pourquoi on avait fait l'assemblée, on lui a dit que ce n'était pas la première fois qu'on faisait des réclamations, qu'avant ils nous payaient sans dépasser les dates prévues. J'ai tout raconté. Alors, il a dit : « Oui, c'est bien ». Mais qu'il n'acceptait pas que l'organisation syndicale aie mis l'entreprise en grève, ça l'avait blessé. Après une heure de conversation, on lui a dit : « Et, alors quoi ? Qu'est-ce qu'on va faire ? Vous allez recevoir tout le monde comme ça ? Et où est-ce que ça nous mener tout ça ? Vous allez tous nous mettre à pied ou quoi ? » Il a répondu : « Non, mais vous n'allez pas confesser que vous vous êtes réellement mis en grève ». On lui a dit : « Non, on ne va pas dire que..., vous voulez qu'on vous dise qu'on s'est mis en grève, mais on ne s'est pas mis en grève ».

Quand le gars s'est rendu compte que la situation était bloquée, il a dit : « Bon, alors, trouvons une solution. Pourquoi on ne fait pas un document dans lequel vous vous engagez à ne plus bloquer l'entreprise ». On lui a dit : « D'accord, on n'a pas de document, rédigez-le et nous on le vérifie et tout ». Il est arrivé et il l'a rédigé. Dans ce texte, l'organisation syndicale s'engageait, à l'avenir à ne plus prendre d'action de ce genre et tout<sup>213</sup>. Bon, on l'a lu, on a rajouté deux, trois trucs par-ci par-là, on pensait que c'était sans importance. En plus, on croyait que ce document n'aurait aucune validité dans le futur, parce qu'on a le droit de faire grève dans certaines circonstances. C'est ce qu'on pensait et on a dit : « Pour l'instant faisons comme ça parce qu'il faut mettre un terme à cette histoire, en signant ce document, on ne perd pas toute notre capacité de lutte ». Et on lui a demandé si on pouvait détruire tous les documents, et il était d'accord.

Effectivement, on lui a demandé si on pouvait venir personnellement pour détruire les documents. Et on est allé dans le bureau de Juan de Dios Alzate et on les a détruits. J'ai déjà dit qu'il était très accessible pour résoudre les problèmes avec nous.

Après la grève, on a fait une réunion durant laquelle on est arrivés à la conclusion qu'il nous fallait un consensus pour n'importe quelle décision qu'on prendrait dans l'usine. En fait, il semblerait que ce soit Hipólito qui ait pris la décision de mettre l'usine en grève. On aurait pu

---

213 La lettre d'engagement signé par le président directeur général, le directeur de production et vingt-sept travailleurs dit ainsi : « En 2004, certains travailleurs de l'entreprise C-Colombia, en réponse au non paiement de salaire de la liste du personnel, ont protesté contre cette situation de telle manière qu'ils ont considérablement affecté la productivité sur les lignes. La situation a été solutionnée par l'entreprise à sept heures du soir, le même jour et la banque de Bogotá a reconnu avoir commis une erreur dans la procédure de mise en paiement. L'entreprise accepte d'effectuer un meilleur suivi du paiement pour être sûr que le paiement se fasse de manière opportune sur le compte des employés. Et elle s'engage à augmenter les mesures correspondantes. Les travailleurs qui signent cette lettre, s'engagent à ce que des épisodes comme celui qui vient de se passer n'arrivent plus. En clair, les portes de l'administration de l'entreprise sont ouvertes pour écouter et canaliser, le cas échéant, les inquiétudes, les problèmes et les critiques, pour améliorer les processus et les différents services. Il est important de rappeler que nous sommes tous responsables des résultats de l'entreprise et que c'est seulement en respectant nos valeurs corporatives et notre vision, qu'on atteindra les résultats espérés ». (Document d'archive)

avoir des problèmes bien plus importants. A partir de là, on a dit : « Il faut être prêt à faire face à n'importe quelle situation mon vieux, pas seulement les travailleurs qui ont un poste de direction syndicale, mais aussi les travailleurs syndiqués, pour définir s'il est prudent ou non de prendre des décisions comme celle qui a été prise.

Je crois que ça a fait très mal à l'entreprise et c'est pour ça qu'ils ont décidé d'en finir avec le département de maintenance. Ils se sont vus affectés parce que le syndicat a eu un pouvoir de décision qui a affecté la production et directement leur pouvoir. Et en dehors de ça, ils savaient que dans le département de maintenance, il y avait tous les collègues, on était cinq de la direction du syndicat : Rudesindo, Genaro, Evaristo, Clímaco, et moi. On était cinq. On a pris la décision très importante de ne pas travailler et ils ont vu le danger de cette situation. C'est pour ça que tout le processus de persécution contre les membres du syndicat commence après, je crois.

Il y a beaucoup de gens, même des non-syndiqués, qui ont vu la grève d'un bon œil, parce que c'était la seule manière de mettre la pression pour qu'ils nous payent à temps. Et du coup, depuis cette date, ils le font. Ils n'ont plus jamais eu de retards de paiements. Les gens étaient convaincus, ou plutôt quelques personnes, même des non-syndiqués, que ça avait été une arme efficace pour obtenir la mise en paiement de manière opportune.

### **La fête et ce qu'ils étaient en train de préparer**

Je me souviens qu'en décembre 2002, il y a eu une fête au club sportif. Ils ont fait une grande réception. Il y avait tout le monde, ils ont fait des jeux pour unir le groupe en théorie. On était tous contents et comblés. Lorsqu'en mars de l'année suivante, ils avaient tout arrangé pour nous faire appliquer l'article 140.

Je suis sûr que c'est ça qui a motivé l'application de l'article 140 même si on avait fait d'autres choses comme par exemple des meetings à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pendant les périodes du cahier des charges (pendant les heures de repos). On n'avait jamais fait de grève de la production qui nous mène à une situation aussi difficile. Et d'après-moi, c'est à partir de là que l'entreprise a dit : « Non, ceux-là, il faut les virer d'ici ».

### **L'arrivée du responsable d'ingénierie et de maintenance**

*Nazario et Clímaco*

Un nouveau responsable d'ingénierie et de maintenance, Gastón Balcázar est arrivé à l'entreprise C-Colombia. Le gars venait de l'entreprise Kárela. Un ami intérimaire nous a dit : « Faites-bien attention à ce monsieur parce qu'il est super vulgaire. Dans l'entreprise dans laquelle il travaillait avant, il insultait tous les ouvriers ». Evidemment, quand il est arrivé, il s'est rendu compte que nous avons une position très frontale. Alors, il a commencé à être un peu moins grossier. Il a eu quelques inconvénients avec Clímaco et avec d'autres personnes qui sont arrivées. Les problèmes étaient tous verbaux. Mais nous on ne le laissait pas faire, on a essayé de le calmer.

### **Les problèmes avec Gastón Balcázar**

*Clímaco Bolaños*

Dans l'entreprise, ils placent, sur les tableaux d'affichage par habitude ou par norme, le profil des personnes qui viennent d'entrer : untel rejoint l'entreprise pour occuper tel poste, il a fait ses études dans telle université, il a travaillé dans telle et telle entreprise. Mais quand Gastón

est arrivé, ils ne l'ont pas fait. On a fait des recherches et on s'est rendu compte qu'il avait été le chieur de l'entreprise d'où il venait. En plus, ils l'avaient averti qu'ici il y avait un syndicat. Alors le gars était toujours sur la défensive avec nous.

Quand Gastón est arrivé en tant que responsable d'ingénierie et de maintenance, plus ou moins en 2002, on a eu un accrochage, parce que j'avais critiqué le fait qu'il fasse venir des électriciens intérimaires de Manizales. Je lui ai dit : « Ayant tant de bonnes entreprises de montage à Cali, je suis surpris que vous en fassiez venir d'une autre région ». Ça n'a pas plu au monsieur. Imaginez, le gars faisait venir une entreprise de montage de Manizales en sachant qu'ici à Cali, il y a une profusion de ce type de boîte. L'entreprise devait payer l'hébergement aux gars. L'heure de travail revenait bien plus chère à l'entreprise. Faire venir des gens de Manizales implique hôtel, nourriture, enfin, toutes ces choses.

En plus, leur travail n'était pas de bonne qualité. On a eu des problèmes avec le premier travail qu'ils ont fait, un des types m'a brulé trois appareils de moteurs. Comme j'étais le responsable, je les ai réparés et je n'ai pas réclamé un centime mais je leur ai dit : « Regardez ce que font les gens que vous faites venir ». A cette occasion nous avons dû terminer le travail qu'ils avaient commencé. Et ça c'est passé comme ça plusieurs fois.

Quand Porfiado Mena était là, il s'est passé la même chose avec une machine pour emballer les petites boîtes de peinture. Ils ont fait venir une grande quantité de personnes, ils les ont payés une fortune. Nous, on disait : « Voyons, ce n'est pas ça le problème, le problème c'est ça et ça... » Porfiado nous a également dit : « Non, ne vous inquiétez pas pour ça, l'argent ne sort pas de vos poches, on va toujours continuer à vous payer ». Alors quand on te dit : « Non, c'est que nous avec l'argent de l'entreprise, on fait ce qu'on veut... » Le responsable de production un jour nous a dit : « Ah, ne vous inquiétez pas pour ça. Nous on sait ce qu'on fait et dans quoi on gaspille l'argent ».

### **Sentiments d'être ignoré**

*Clímaco Bolaños*

Plusieurs fois, j'ai été ignoré, dans le sens où mes considérations techniques, mes connaissances n'ont pas été prises en compte, simplement à cause d'un problème personnel.

Une fois, nous avons eu une discussion avec le directeur à cause de quelque chose que moi j'appelle de l'hypocrisie. Quand ce monsieur est arrivé, on faisait un travail sur une machine. J'ai dit à l'intérimaire responsable : « Ce senseur ne peut pas aller là parce que la machine ne marche pas avec ça ». Ils lui avaient sûrement déjà expliqué comment il devait se comporter avec nous et il a dit : « Non, moi je n'écoute que ce que me dit Gastón Balcázar parce que c'est le responsable d'ingénierie ». J'ai expliqué au responsable pourquoi avec le senseur à cet endroit ça ne pouvait pas marcher. Du coup, il a appelé le travailleur temporaire et lui a dit : « Ecoute, place le senseur où il te le dit, c'est lui qui me représente ici, ce qu'il te dit c'est comme si c'était moi qui te le disais ». Et puis, je suis parti ailleurs mais Carmelo Yopez, un mécanicien, est resté. Quand je suis sorti, mon chef dit au travailleur temporaire (mon collègue était en train d'écouter) : « Fais pas gaffe à ce que dit ce crétin, ici c'est moi qui commande ».

Yopez m'a dit : « Clímaco, j'ai entendu ce qu'a dit le responsable à l'intérimaire quand tu y étais mais après, quand tu es parti, il a dit tout le contraire. Et je le répète devant lui ». Evidemment, cette attitude m'a énervé et je lui ai dit : « Viens, on va le défier ». Quand on l'a trouvé, je lui ai dit : « Monsieur le responsable : Vous êtes un hypocrite ! Quand je suis là,

vous dites une chose devant l'intérimaire et quand je m'en vais vous dites tout le contraire et en plus vous parlez mal de moi, et alors, c'est quoi le délire ? » Il y avait le collègue non syndiqué et il lui a dit : « Moi, j'ai entendu les deux versions, ce que vous avez dit à l'intérimaire quand Clímaco était là et quand il est parti, vous lui avez dit le contraire, c'est pour ça qu'on est là ». Je cois que ça, c'est aussi une des raisons qui a couté le poste à Carmelo parce qu'ils l'ont viré deux mois après. Gastón l'a fait payer pour ça. Mais Carmelo a eu du courage au moins parce qu'il n'était pas un leader syndical, il n'était même pas syndiqué mais le type n'a pas apprécié son attitude. A partir de là, la relation avec Balcázar a toujours été tendue. Le type a choisi de m'isoler, de ne pas du tout me prendre en compte. Mon erreur c'est que je lui ai dit : « Si vous ne voulez pas écouter mes points de vue, si vous ne voulez pas que je travaille alors... très bien, je ne travaille pas ! ».

L'autre situation qui s'est passée est la suivante : ils étaient en train de faire l'entretien du groupe électrogène de l'entreprise et comme j'en étais le responsable, je suis resté. A six heures et demie de l'après midi, on a appelé EMCALI pour s'occuper des câbles à hautes tensions. Les gars d'EMCALI sont venus et ils ont fait exploser quelque chose, impressionnant. Les mécaniciens leur ont dit : « Non, c'est un problème interne ». Je leur ai dit : « Oh, oh, les gars, vous croyez qu'on s'est trompés ? » On a mis du temps pour prendre les mesures. L'intérimaire a dit : « Les mesures ont été prises et le transformateur n'a pas de problème, alors ça doit venir du câble souterrain, qu'est-ce qu'on fait ? » Je leur ai dit : « Attendez, je vous mets en contact avec le chef du câble souterrain ». Il est stipulé dans leurs contrats qu'ils doivent aller à l'entreprise peu importe l'heure à laquelle on les appelle. Je me souviens que le gars était dans une discothèque qui s'appelle « Changó » : « Attendez-moi, j'arrive tout de suite et j'amène l'équipe du laboratoire ». Quand il est arrivé, il a dit : « Je vais bien examiner tout ça et on saura ensuite d'où vient le problème ». En fait, les câbles à hautes tensions ne peuvent pas se plier à 90 degrés, si on plie le câble, il se casse ». C'était clair, de là venait le problème. Il fallait trouver des ouvriers spécialisés. Très bien. Le chef a dit : je vais faire venir plus de monde. Et oui, il a fait venir deux ouvriers, ils sont restés pour bosser dessus encore trois heures.

On a fini le travail vers les trois heures du matin. Le chef de la partie souterraine m'a demandé : « Qu'est-ce que vous produisez ici ? » Il m'a demandé de lui offrir quelques produits. Je lui ai répondu que je n'avais pas le pouvoir de le faire mais je lui ai dit que j'allais le commenter à mon chef. Peu de temps après, j'ai dit à Gastón : « Regarde, le gars était en train de faire la fête, et on a dû le faire venir travailler, on pourrait lui passer deux, trois produits ? » Mieux encore, j'ai parlé avec le directeur des ressources humaines et il m'a dit qu'il y avait un budget pour offrir des produits de la maison. Il m'a dit : « Bien, tranquille, je te les facilite ». Et le gars est revenu deux jours après : « Et alors, qu'en est-il des produits que vous alliez m'offrir ? » Alors, je suis allé chercher Gastón et je lui ai dit : « Il y a le monsieur dont je t'avais parlé pour les produits ». Il m'a répondu : « Dis-lui de revenir demain, pas maintenant ».

Le monsieur est revenu environ trois fois et j'avais honte. Je suis allé au magasin et j'ai acheté quelques produits qui grâce au fond des employés ne reviennent pas si chères. J'ai acheté environ 40.000 pesos de produits (j'ai dû les payer avec mon propre argent parce que je n'ai pas le droit de les prendre comme ça) et je lui ai dit : « Regardez, les voilà ». Quand le type est parti, j'ai dit à Gastón : « J'ai bien l'impression que tu manques de sérieux, tu te fous de ma gueule si tu ne pouvais pas offrir les produits, il fallait dire que ce n'était pas possible. Tu me fais plaisir et tu me respectes et avec moi, il va falloir être clair. Si c'est oui, c'est oui ; si c'est non, c'est non ».

## **Autres événements qui se sont passés après l'installation de la caméra : les micros et les appareils DVD**

*Clímaco et Nazario*

Une fois, un collègue, Felipe Arellano, opérateur d'usine du comité syndical local, a déclaré que l'entreprise plaçait des micros sur certains travailleurs, en théorie pour mesurer le niveau du bruit. Evidemment, on a protesté immédiatement parce qu'il y a plusieurs manières de mesurer le niveau du bruit<sup>214</sup>.

*Clímaco Bolaños*

J'ai vécu la situation suivante avec le collègue Diógenes Leal, qui à cette époque était le magasinier. Il s'occupait non seulement des pièces de rechanges mais aussi de la promotion de certains produits. Quand on faisait les promotions, les tombolas de chaîne-hifi, de DVD, de vélos, tout cela arrivait au magasin. En conséquence, il y a des contrôles inattendus à ce poste. Une fois, monsieur Eutemio Petrochi (le directeur financier), le contrôleur et le chef de produit sont allés au magasin pour parler avec Diógenes. Ils lui parlent un moment et ils lui disent : « Ecoute, on a besoin de la clef du deuxième étage ». Alors, le magasinier est sorti. Quand il sort, ils prennent un appareil DVD. Ils ont eu le culot de s'approcher de moi et de me dire : « T'as rien vu ». Je leur ai répondu : « Ah, très bien, tranquille, je n'ai rien vu ». Evidemment, je n'allais pas me mettre à discuter avec eux et à leur demander pourquoi ils faisaient ça ?

Ils sont sortis et sont allés embrouiller le magasinier. Quand Diógenes est revenu, je lui ai dit : « Ecoute, mon vieux, pendant qu'ils t'ont envoyé là-bas chercher la clef, ils t'ont piqué un appareil DVD du magasin, tiens-en compte et fais un inventaire parce qu'ils peuvent redescendre maintenant, ils te font un inventaire, et s'il te manque cet appareil DVD, ils diront que c'est toi qu'il l'a piqué, et ils peuvent d'accuser de vol ». Le gars est allé faire son inventaire et il m'a dit : « Oui, il m'en manque un ». Il est monté au bureau des ressources humaines et il a fait un scandale. Après, ils lui ont dit : « Désolé, c'était une blague qu'on voulait te faire, certainement de mauvais goût mais on n'avait pas du tout l'intention de le prendre ». Nous ne croyons pas que la position d'un directeur financier permette de faire ce genre de chose avec un travailleur de l'entreprise, encore moins pour faire ce type de blague. On a écrit au directeur général de l'entreprise C-Colombia, avec une copie pour le Ministère de la protection sociale et au bureau des droits de l'homme, parce que ça laisse beaucoup à désirer. En plus, il ne faisait pas parti du syndicat<sup>215</sup>.

Après, j'ai remarqué une certaine persécution à mon égard. Dans les cas déjà mentionnés, ils ont perdu l'occasion de nous renvoyer parce que c'est ça que cherche l'entreprise avec les

---

214 Dans une lettre de juin 2007, le syndicat exprime à Sixto Rosas, directeur des ressources humaines, les choses suivantes : « Notre organisation syndicale, condamne énergiquement les méthodes de l'entreprise et de l'Assurance de Risques Professionnelles, qui consiste à placer des micros sur certains des collègues, pour soi-disant mesurer le niveau de bruit de l'entreprise. Ce type de procédés est une atteinte à notre dignité et au droit constitutionnel d'épanouissement de la personne. Copie au Bureau des droits de l'homme et aux prud'hommes. (Document d'archive).

215 La lettre date de mai 2003 et explique fondamentalement ce qui est dit et termine de la manière suivante : « Notre organisation syndicale condamne ce type de conduites, puisque que nous ne connaissons pas sa portée et les conséquences funestes et injustes qu'il aurait pu causé. Par conséquent, nous souhaitons laisser un document écrit pour mauvaise conduite de certains des membres de la haute direction qui n'ont pas le droit de jouer avec l'intégrité des personnes en nous montrant clairement leur manque d'éthique, de professionnalisme et d'engagement envers les politiques d'entreprise. Cordialement, le président et le secrétaire de SINTRAPAM Cali ».

travailleurs qui ont le plus d'ancienneté, ce sont ceux qui coutent le plus cher. En plus, ils ont droit au paiement rétroactif des primes de service et à la réintégration. Que veut l'entreprise à l'heure actuelle ? En profitant de la loi, elle essaie de faire en sorte que le travailleur s'en aille sans un centime.

### **Mon attitude face aux décisions de Gastón Balcázar**

Plusieurs fois, j'ai quitté les réunions que Gastón Balcázar organisait et je disais à mes collègues d'en faire autant parce que les décisions étaient déjà prises. Par exemple, quand il est arrivé dans l'entreprise, il nous a réunis et il nous a dit : « Les gars, je vais changer l'atelier du département de maintenance de place et je vais le mettre là-bas mais je veux entendre vos suggestions ». Alors les gars ont commencé à lui faire des suggestions. Je n'y croyais pas et j'ai dit à Balcázar : « Mon vieux, si vous avez pris une décision, alors pourquoi vous nous manquez de respect en nous convoquant à une réunion pour nous demander ce qu'on en pense, pour qu'on fasse des suggestions d'autres endroits, de tous les endroits que l'on vous a suggéré, aucun ne vous convient. Alors, faites-le mon vieux, pourquoi vous venez vous foutre de notre gueule comme ça ? ». J'ai dit à mes collègues que nous ne devons pas assister à ce type de réunions. Personne ne m'a écouté et je suis sorti de la réunion. Et j'ai toujours été comme ça, incisif et les choses que j'avais à dire, je les disais.

Le problème, c'est que je disais toujours à Balcázar que c'était un hypocrite et quand il nous disait quelque chose du type : « Les gars on va améliorer telle chose », je lui répondais : « Mon vieux, nous, on ne peut pas vous croire parce que vous dites une chose à l'un de face et par derrière vous dites autre chose ». Il avait toujours la même réponse : « Ah, ce mec me casse les couilles et chaque fois qu'il en a l'occasion, il me les brise ». Il utilisait cette expression. Evidemment, comme moi je lui parlais comme ça, alors les gars aussi, il s'est lâché. A chaque fois qu'on avait des réunions ou quelque chose, on entrait en conflit.

Alors, on entrait en conflit et le gars évitait de parler avec moi. Les jours où il me voyait assis, il appelait le superviseur et lui demandait : « Pourquoi est-ce que Clímaco est assis ? » Je disais au superviseur : « Dites-lui de venir et de parler avec moi, pour parler travail ». Une fois, alors qu'on avait un problème parce que les gens étaient en train de boire un café, je lui ai dit : « Venez, dites-moi. » Et le mec m'a dit : « Non, je n'ai rien à parler avec vous ». Et il a mis un terme à la conversation. Et je me suis dit, si on ne peut pas parler travail, la seule chose dont on peut parler ici, s'il ne veut pas que je travaille, et bien, je ne travaille pas ! Du coup, j'arrivais et je m'asseyais à lire. Mon erreur a certainement été de ne pas être allé voir une instance supérieure pour commenter la situation qu'on était en train de vivre. Je me disais : « Non, la bagarre est entre nous, alors assumons-là entre les deux pour voir qui va gagner ». Une fois, j'ai affronté Gastón, je lui ai dit : « Bon, je vois que vous avez plein de critiques à me faire, pourquoi on ne s'assoit pas pour en parler ? » Et il m'a répondu : « Non, on en parlera un autre jour ».

On a eu beaucoup de réunions avec d'autres responsables. Avant, on avait un directeur, Porfiado Mena, le gars avait un budget très important et un jour, ils l'ont viré. Alors on est allés au bureau de la direction et on leur a dit : « Regardez tout le travail inachevé qu'il a laissé, tous les systèmes d'automatisation des mélanges, regardez, tout est inachevé. Combien ça vous a coûté ? Genre cent millions de pesos et des bananes ! Combien elle a coûté cette machine d'automatisation qu'il y a en bas, dans la section des liquides ? Qui a fait ce budget ? »

Quand le directeur de production (antérieur à Porfiado Mena) est arrivé, il a fait rénover notre cantine qui était au deuxième étage et il a fait venir une responsable de produit, très jolie, Bella Luz. Selon ce qu'on avait compris, c'était la maitresse du gars, mais elle ne connaissait rien au produit. Il a aussi fait venir plein de copains à lui, parmi eux, un superviseur de maintenance qui s'appelle Minotta, il ne savait rien à rien. Il ne savait même pas ce qu'était une mèche. Mais, il était sympa. Alors, une fois, j'ai fait une réclamation par rapport à ça au directeur de production et il m'a répondu : « Non, c'est que nous, on peut faire ce qu'on veut de notre usine ». Je lui disais : « Mais comment vous allez faire cette cantine, dans ces conditions, en sachant que... » Et il m'a répondu : « Ecoute mon vieux, nous, avec notre argent... » C'est pour ça que je n'accepte pas qu'il dise que l'entreprise ne compte pas pour nous. Tous ces cas de corruption nous les avons dénoncés à Gastón Balcázar mais personne ne nous a prêté attention.

### **Aucune considération avant de licencier les travailleurs avec ancienneté**

*Nazario Buendía*

Nous, on était indignés, et c'est pour ça qu'on insiste pour dire que dans l'entreprise, ils n'ont aucune considération avant de licencier les travailleurs avec ancienneté.

### **Le cas: Agustina Hernández<sup>216</sup>**

*Agustina Hernández*

Je suis entrée dans l'entreprise grâce aux recommandations d'une amie de ma mère. J'ai emmené mon C.V et ça s'est passé très rapidement. Au bout d'une semaine, ils m'ont appelée pour que j'aie me présenter. Avant, j'avais travaillé pendant quatre ans dans une entreprise et ensuite je suis arrivée à C-Colombia. Ça fait deux ans que j'ai quitté l'entreprise, j'y ai travaillé vingt-trois ans. Je ne me suis jamais syndiquée par peur, à cause de la peur qu'ils faisaient régner. Au début, les superviseurs disent aux gens : « Faites bien attention au syndicat, si vous voulez garder votre travail, faites bien attention ». On leur répondait : « Non, soyez tranquille, c'est du travail dont on a besoin ».

L'entreprise donnait chaque année de l'argent sous forme de bons pour réclamer des médicaments et cette fois-là, j'ai demandé le formulaire et ils me l'ont remis avec la liste des papiers. Alors, je suis allé dans une pharmacie quelconque près de la maison mais où il y avait quelqu'un que je connaissais, et j'ai dit au monsieur : « J'ai besoin que vous me rendiez un service, j'attends que mon entreprise me donne l'argent pour les médicaments parce que je ne peux pas les payer tout de suite, je les paierai quand l'entreprise me donnera l'argent. Vous pouvez me faire une fiche avec la valeur de ce médicament ». Et il m'a dit : « Oui, je vous inscris le prix et je marque que vous me l'avez payé et quand vous recevrez l'argent vous me paierai le médicament ». Alors, il m'a donné la fiche et j'ai passé les papiers à l'entreprise. Je demandais l'argent des médicaments et quand ils me payaient j'allais acheter ce dont j'avais besoin. J'ai fait comme ça pendant deux ans.

Alors, j'ai remis mes papiers à l'entreprise. Ils m'ont appelé au bout de trois semaines, je dormais, j'avais travaillé de nuit et ma mère m'a dit : « Agustina, ils t'ont appelée de l'entreprise, il faut que tu te présentes à l'entreprise à deux heures de l'après-midi. Je me demandais pourquoi ça pouvait bien être et j'ai appelé le bureau des ressources humaines et

---

<sup>216</sup> L'entrevue s'est réalisée le 2 juillet 2004 et étaient présents ce jour-là : Nazario Buendía, Brígida Moreno et Digna Sarmiento, ces deux dernières travaillent dans « l'entreprise A » qui est elle-même membre de la SINTRAPAM.



ils m'ont confirmé le rendez-vous. Quand je suis arrivée, il y avait le docteur et elle m'a demandé où est-ce que j'avais acheté les médicaments et si c'était moi qui les avais achetés. Je lui ai dit : « Non ». Elle a insisté : « Agustina, dites la vérité, qu'est-ce qui s'est passé ? » Je lui ai répondu : « Oui, docteur, je vais vous dire la vérité. Je n'ai pas acheté les médicaments et j'ai simplement demandé une fiche en attendant que l'entreprise me donne l'argent ». Elle m'a dit : « De toute manière, vous venez travailler ce soir à dix heures ». Je lui ai répondu que oui.

A dix heures du soir, le taxi est venu me chercher mais ils ne m'ont pas laissé entrer dans l'usine, par contre le gardien m'a emmenée dans le bureau du docteur. Elle m'attendait, elle avait des lettres pour moi et elle m'a dit : « Votre travail est terminé, signez ici, voici la raison pour laquelle vous avez été renvoyée, ne vous inquiétez pas le même taxi avec lequel vous êtes venue vous ramènera ». J'ai signé, j'ai lu et ça disait : « Pour juste cause, à cause de ceci et de cela ». La docteur m'a dit : « Nous avons appelé la pharmacie et nous leur avons demandé pourquoi ils avaient marqué « payé » si vous n'aviez pas payé ». Ce soir-là, je suis rentrée chez moi, il allait être à peine onze heures du soir. Chez moi, ils m'ont demandé : « Qu'est-ce qui t'arrive Agustina ? » Je leur ai raconté, il s'est passé ça et ça. « Comment ça et pourquoi ? » Et je leur ai dit : « A cause de cette fiche ».

Je n'ai pas réagi, je ne sais pas ce qui m'est arrivée, je n'ai pas fait appel parce qu'ils m'ont pris par surprise et je n'avais pas dormi de la nuit. C'est ce qui a coûté mon départ de l'entreprise et sans un centime. Je n'ai jamais eu d'avertissement de travail, je n'ai jamais eu de problèmes au bureau. Je n'ai pas pensé un instant qu'ils pouvaient me virer pour une histoire pareille. Ça faisait deux ans que je le faisais, ils me donnaient l'argent et j'allais tout de suite payer les médicaments. Avant, on apportait l'ordonnance et ils nous remboursaient le coût des médicaments. Je n'ai pas fait la procédure normalement parce que je n'avais pas l'argent et que j'avais besoin du médicament. L'entreprise donnait l'argent environ une semaine ou deux après.

Je n'ai pas parlé avec les collègues du syndicat parce que quand ils m'ont appelée pour me donner rendez-vous à deux heures de l'après-midi, je n'ai pas pensé un instant que c'était pour ça. Ils m'ont dit : « Vous vous êtes enfoncée toute seule parce que vous avez dit la vérité ». Je suis allée porter plainte, mais comme la responsabilité était mienne, on n'a rien pu faire parce que j'avais dit que c'était de ma faute. J'ai dit à l'avocat que je l'avais déjà fait avant. Après, je disais : « Ah, si j'avais été syndiquée ça ne me serait certainement jamais arrivée ». Je voyais que face à n'importe quel problème des collègues, les gars du syndicat se bougeaient, couraient, montaient dans les bureaux, untel a eu tel problème, mais bon ben...

Je pense que je n'ai pas mal agi parce que de toute manière, je payais les médicaments. Ça me paraît très injuste de la part de cette dame, non de l'entreprise, parce que si ça avait été une autre personne, elle m'aurait appelée et elle m'aurait dit : « Dis-donc Agustina, pourquoi vous avez fait ça ? Vous ne pouvez pas le refaire, je ne vais pas vous accepter ces papiers, reprenez-les, arrangeons-ça ici pour ne pas l'envoyer comme ça au directeur général ». Mais non, ils se sont jetés dans son bureau et lui ont exposé le cas et là, il a dit : « Non, virez-la et c'est tout, c'est fini ».

Elle, elle nous traitait comme des collègues, avec confiance et amabilité, mais dans ce cas, pour parler franchement... je crois qu'elle avait à y gagner. Ils allaient sûrement mieux la payer pour avoir fait virer un membre du personnel. En fait, on entendait dire : « Ils ont augmenté le responsable des ressources humaines, ou les autres en gagnant de l'influence... allez, virons machin qui bosse là depuis des lustres ». Ces gens-là... Aussi bien les hommes

que les femmes, parce que quand c'était Matías Oliveros... Lui aussi, il avait été aux ressources humaines et il se foutait de tout. Quand je suis arrivée dans l'entreprise, il était homme d'entretien, il accrochait les pancartes, il faisait de la peinture, il nettoyait les sols et il a gravi les échelons jusqu'à finir dans un bureau comme chef du personnel et après ils l'ont viré. Ils lui ont donné plus de responsabilité et il prenait les décisions de manière arbitraire. En fait, les gens qui ont un titre en plus et qui doivent en théorie être aimables avec les travailleurs se comportent comme si l'entreprise leur appartenait.

### **Ce que j'ai pensé cette nuit-là**

Pendant cette nuit, en fait, j'ai pensé me quitter la vie et je me disais qu'après ça allait être pire. « Oh, mon Dieu ! » Je disais : « J'ai déjà perdu mon travail, qu'est-ce que je vais me faire ? » Le lendemain, je ne suis pas sortie de ma chambre. Ma mère et ma fille me demandaient : « Maman, tu vas manger ? » Et je leur répondais : « Je ne veux rien ». Je les envoyais m'acheter des cigarettes et je fumais cloppes sur cloppes. J'ai passé toute la nuit assise à pleurer. Les collègues m'appelaient et me disaient : « Agustina, pourquoi vous avez fait ça ? Pourquoi vous n'êtes pas allée voir les responsables du syndicat ? Pourquoi vous ne m'avez pas prévenu ? » Ma mère disait : « Agustina, qu'est-ce qui t'arrive ? » Mais bon, qu'est-ce qu'on peut bien y faire maintenant ? Il faut continuer de l'avant. Je n'ai pas mangé pendant toute la semaine, je ne dormais pas à force d'y penser, et je me disais : « Et maintenant, ma famille... Mon Dieu, qu'est-ce que je vais faire, qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je vais bien pouvoir faire sans un centime, sans rien ? » A cette époque, je vivais avec mes filles et mes petits-enfants. Ça a été dur mais avec l'aide de Dieu, j'ai pu dépasser tout ça.

Au début, je me sentais aigrie. J'ai longtemps pesté contre l'entreprise parce qu'ils m'avaient virée, mais avec le temps, ça a fini par passer. Je me disais : « Comment me venger de ces gens-là, de ces dames (la responsable des ressources humaines et sa secrétaire) ? Quand on montait dans leur bureau ou quand elles descendaient à l'usine, elles se montraient très aimables, très formelles, avec du très bien par-ci et très bien par-là et arriver à cette décision comme si on était des ... » Il semblerait que l'entreprise avait l'intention d'en finir avec la section des coupes, et ils l'ont fermée. Peut-être qu'ils avaient besoin de virer des travailleurs et que je leur ai donné une opportunité<sup>217</sup>.

### *Nazario Buendía*

Une fois, Hipólito González, ancien président du syndicat, a passé une facture en demandant l'argent que la convention collective donnait pour les médicaments. Ensuite, ils l'ont appelé et ils l'ont également surpris parce qu'il ne savait pas ce qui se passait. Il m'a dit : « Il semblerait qu'ils m'ont appelé à cause d'une facture que j'ai passé pour les médicaments, je dois aller rendre des comptes au bureau des ressources humaines ». Hipólito suppose qu'il va devoir affronter des accusations, alors il réfléchit... et il décide d'en parler aux collègues du syndicat. On est allé dans le bureau des ressources humaines avec lui et Clímaco.

---

<sup>217</sup> Brígida Moreno, dirigeante syndicale de l'entreprise A, et qui est membre du syndicat d'Industrie, a soutenu, ce jour-là, la chose suivante : « Ce qui est arrivée à Agustina démontre clairement comment on lui ôte la possibilité que nous avons en tant qu'individus à réfléchir et à faire des réclamations et plus encore lorsque la camarade n'a pas connaissance de ses droits, entre autres, celui de pouvoir chercher quelqu'un pour la représenter, quelqu'un qui la conseille et qui la défende ». Digna Sarmiento, également dirigeante syndicale de l'entreprise A, a ajouté : « L'objectif de tous les patronats et d'en finir avec les contrats à durée indéterminée. Ils ont fait de nous, des travailleurs avec ancienneté, un fardeau pour les entreprises, après avoir travaillé avec dignité, maturité et honnêteté à la production d'articles d'excellentes qualité et maintenant que les produits sont accrédités et que ces entreprises sont devenues puissantes, maintenant, ils veulent se passer de nous ».

Matías lui a dit : « Vous avez passé une fiche pour un médicament que vous n'avez pas payé ». Le collègue lui dit immédiatement : « Comment ça ? Je ne l'ai pas payé parce la convention collective ne dit pas qu'il faut apporter les factures, mais que vous nous donnez d'abord l'argent et ensuite on paye ». Matías lui a répondu : « Nous nous sommes rendus compte que vous n'aviez pas payé le médicament et vous nous passez un document qui dit qu'on vous doit de l'argent ». Alors, Hipólito lui demande : « Comment vous vous êtes rendu compte ? » Et Matías lui dit qu'ils ont vérifié et il a ajouté : « Vous n'avez pas payé les médicaments, n'est-ce pas ? Ce n'est pas vrai ». C'est là que nous avons dû assumer la représentation et dire : « Bon, le collègue ne l'a pas payé parce que la convention ne dit pas qu'il faut apporter les factures, il faut simplement apporter une fiche avec le prix des médicaments et attendre que vous donniez l'argent pour pouvoir les acheter. Parce qu'en fait, il n'avait pas l'argent ».

Ils continuaient à essayer d'imposer leur point de vue, au point que nous avons dû dire : « Si vous croyez que le camarade est en train de mentir ou que la fiche est bidon, laissez-le par écrit ». On essayait simplement de dire que cette fiche n'avait pas été payée. Alors, le camarade Hipólito prend la fiche et dit : « Un instant ». Il allait la prendre et partir et le directeur dit : « Un moment, regardez ce que fait le président du syndicat, s'il prend la fiche, ça devient un délit contre l'entreprise ». Et mon collègue a dit : « Non, ne vous inquiétez pas, on va aux toilettes, on laisse la fiche ici ». Nous sommes sortis et on a fini la réunion en disant à l'entreprise que la convention stipulait réellement qu'il n'était pas nécessaire d'apporter les factures pour recevoir l'argent, qu'il n'avait pas falsifié la fiche qu'ils lui avaient donné à la pharmacie, et qu'à peine il recevrait l'argent il irait payer. C'était peut-être un point de défense pour Agustina. Si elle avait eu du temps, on aurait pu gérer la situation d'une autre manière parce que la convention collective parle de fiche indiquant le prix des médicaments et non pas de factures pour obtenir l'aide de l'entreprise pour les médicaments<sup>218</sup>.

## **On n'a jamais été diplomates**

*Clímaco Bolaños*

Rudesindo et moi, on n'a jamais été très diplomates ni très polis pour régler les situations avec les chefs, on a toujours été directs<sup>219</sup>.

---

<sup>218</sup>Au sujet d'Hipólito, l'entreprise lui remet une lettre qui dit ainsi : « Le 13 mars 1997, vous avez été entendu pour vous justifier au bureau des ressources humaines. A ce propos, l'entreprise se permet de vous informer les choses suivantes : a) Pour des raisons de normes générales et par pratiques largement connues par tous les travailleurs, l'entreprise, pour accorder quelconque aide, a besoin d'une preuve qui confirme que l'aide doit effectivement être accordée. L'aide de santé a été accordée aux travailleurs sous présentation de l'ordonnance médicale et de la facture préalablement réglée. Dans ce cas particulier, comme ce qui a été remis au bureau des ressources humaines étaient une série de prix sans aucune facture et une ordonnance médicale, nous avons décidé d'apporter les vérifications nécessaires pour agir de la meilleure manière possible. b) Comme la pharmacie « el Poblado » a certifié que les médicaments qui sont sur la liste que vous nous avez présenté n'ont jamais été vendus, ni payés, et en plus que certains de ces médicaments n'étaient pas vendus dans cette pharmacie aux prix inscrits, on a décidé de vous convoquer pour que vous nous apportiez plus d'informations. Cependant, le lendemain du jour où nous vous avons entendu au bureau des ressources humaines, la pharmacie de manière contradictoire a manifesté complètement le contraire de ce qu'elle avait initialement déclaré. Elle a certifié par écrit que ces médicaments avaient été réglés et achetés par vous. En tenant compte de ce qui vient d'être précisé et de ce que vous avez dit au bureau des ressources humaines, on considère que vous n'avez pas éclairé votre situation. L'entreprise se permet donc de vous rappeler que pour bénéficier des aides stipulées, il faut suivre à la lettre les pratiques et procédures établies, suivies par les autres travailleurs dans le même cas et que vous connaissez vous-même très bien. Cordialement. Matías Oliveros ».

<sup>219</sup>On a trouvé une lettre, du 8 février 2000, du directeur de l'entreprise C-Colombia dirigée à SINTRAPAM. Elle informe : « Cher monsieur, je réponds à votre lettre de janvier 2000 qui a été dirigée au directeur de

## **Rendez-vous à une réunion pour les travailleurs du département de maintenance**

*Clímaco et Nazario*

Ils nous ont d'abord dit qu'ils allaient faire une réunion avec les travailleurs du département de maintenance. Il y a même des gens qui se sont opposés à cette réunion parce qu'ils travaillaient de quinze heures à vingt-trois heures et ils ont dit que s'ils allaient à la réunion, ils n'iraient pas faire leur service pendant l'après-midi<sup>220</sup>.

*Evaristo Millán*

La veille, ils nous ont informés, à Clímaco et à moi, de la réunion pour le lendemain à sept heures du matin dans un des auditorios de l'entreprise. On faisait notre service de trois heures du matin à onze heures du soir. Nous avons demandé au directeur si les heures en plus pendant lesquels nous allions restés là-bas allaient nous être payées. Moi, en particulier, j'ai dit que s'ils ne nous payaient pas les heures, je n'y allais pas parce que mon service était de trois heures du matin à onze heures du soir. Le directeur m'a dit : « Non, ne t'en fais pas pour ça, c'est obligatoire ». Et je me suis dit : « Ils ne vont rien m'obliger du tout ». Et comme à chaque fois, j'étais retissant. Je m'opposais aux réunions qu'ils essayaient de faire pendant les heures de travail. Par exemple, ils font une réunion à midi et demi et elle s'étend jusqu'à quatre heures alors que la journée de travail finit à trois heures. Alors, j'ai dit à l'ingénieur : « Moi, à trois heures, je m'en vais ». C'est pour ça qu'ils m'ont déjà catalogué comme un des plus retissants. On est arrivés à l'accord qu'ils nous payent nos heures.

Le jour suivant, à sept heures du matin, on s'est présentés à l'entreprise et quand on est arrivés, on a trouvé ça bizarre... l'ambiance nous a paru suspecte. Ils nous avaient dit que la réunion serait dans une des salles de l'entreprise. Rudesindo est arrivé en habit de travail et on était tous réunis là quand ils nous ont dit que la réunion ne se ferait pas dans l'entreprise parce que tous les espaces étaient occupés. Ils nous ont alors informés qu'on allait aller dans un hôtel du sud de la ville.

Quand ils nous ont dit que la réunion n'allait pas être dans l'entreprise, les gens ont soupçonné quelque chose. D'abord, parce qu'il n'allait rester aucun membre du personnel du département de maintenance à aucun service, c'était quelque chose d'insolite. Ensuite, les

---

l'entreprise C en Angleterre. L'entreprise C-Colombia s'est distinguée depuis ses débuts en Colombie par son respect des lois, offrant à ses travailleurs les meilleures conditions de travail possible, des primes de services en plus d'une stabilité professionnelle et de bons salaires. Actuellement, il y a 179 employés de manière directe avec une ancienneté moyenne de 11.3 ans. Depuis trois ans, l'entreprise dessine des programmes de modernisation de ses équipements dans le but d'obtenir de meilleur rendement et une augmentation de ses ventes pour ainsi entrer avec succès tant sur le marché local tout comme à l'extérieur. Cela a signifié l'élimination de procédés, de charges et de fonctions. Simultanément, des Programmes de Départ Volontaire ont été mis en place pour les travailleurs de l'usine avec des plans de retraites anticipées et des stages de formation pour préparer le personnel qui restait à charge des nouveaux équipements. 94 personnes se sont inscrites dans ces plans. Durant les six derniers mois, on a offert des alternatives de départ avec des indemnités supérieures à celles prévues par la loi, invitant les employés qui pour des raisons de formation et de rendements ne peuvent pas continuer sur les lignes de production. Le traitement que chacun d'entre eux a reçu a été digne, respectueux et expliqué dans le détail, pour montrer les avantages des alternatives proposées par l'entreprise. Toutes les personnes mentionnées ont eu l'opportunité de décider si elles acceptaient l'accord de manière volontaire, comme ça s'est passé avec certaines personnes qui l'ont accepté ou au contraire celles qui l'ont refusé. (...) Cordialement, le directeur général de l'entreprise C-Colombia ».

<sup>220</sup>Dans le cahier du Département de maintenance, on a trouvé le rendez-vous suivant : « Pour le 25 mars, réunion obligatoire pour tout les membres du personnel du département de maintenance, avec monsieur Aureliano Romero et l'ingénieur Gastón Balcázar. Rendez-vous à sept heures du matin dans la salle des opérations. Cordialement. Eufraides Morales ». (Document d'archive).

gens se demandaient ce qui allait se passer et étaient inquiets parce qu'ils disaient : « Pourquoi est-ce que ceux du département de maintenance ne vont pas travailler ? Qu'est-ce qu'ils vont leur faire ? »

*Rudesindo*

Quand je suis arrivé, j'étais en uniforme de travail et quand ils nous ont dit que la réunion allait être en dehors de l'entreprise, je me suis opposé de manière catégorique à partir en uniforme. Alors, ils m'ont envoyé chez moi en taxi pour que je me change. Et ben dis-donc, ils prenaient bien soin de nous. Ils nous ont amené à un hôtel avec un amour impressionnant, suspect. La salle était magnifique.

## **Les deux surprises**

*Evaristo Millán*

On est allés à l'entreprise et on y a trouvé deux surprises. La première c'est qu'ils nous ont dit qu'on allait à l'hôtel « El Recuerdo ». Et on a commencé à douter, pourquoi tous là-haut ? On commence à devenir un peu tendu. J'ai dit à mon collègue Clímaco, qui apporte toujours un sandwich pour le déjeuner : « Ça sent le roussi, je crois que c'est le dernier petit-déjeuner qu'on prend ici ». Il a donné son sandwich à quelqu'un et n'a pas voulu déjeuner. La deuxième surprise, c'est qu'en arrivant à l'hôtel, ils nous mettent dans une salle avec l'air conditionné, tapis, téléphone et là, tout le gratin de l'entreprise nous attendait : l'avocat de l'entreprise, le directeur des ressources humaines et les autres directeurs<sup>221</sup>. Ils nous ont offert le petit-déjeuner. Le directeur de production nous a dit qu'il avait reçu une lettre de la maison mère qui disait qu'ils avaient prévu de fermer le département de maintenance de l'entreprise C-Colombia. « Mais, ne vous inquiétez pas, de toutes manières, nous voulons respecter vos droits ».

La question obligée était : « Qu'est-ce qui va se passer avec nous ? » Alors, ils nous ont dit qu'ils allaient respecter notre durée dans l'entreprise et les prestations sociales auxquelles nous avons droit. Et ensuite, ils nous ont invités à faire un arrangement volontaire. Le compagnon Nazario leur a dit : « Respectez-nous, nous sommes une organisation syndicale, et vous ne pouvez pas nous passer par-dessus, nous allons faire les vérifications nécessaires avec nos avocats ».

*Nazario et Clímaco*

Une des infamies qu'a commis l'entreprise, c'est qu'elle a dit aux collègues : « Vous démissionnez et demain, on vous embauche comme travailleur intérimaire si vous formez une coopérative ». Alors, j'ai appelé le compagnon Eufrades Morales et je lui ai dit : « Camarade, je ne partage pas votre position, si vous allez partir, allez-vous en, mais ne nous faites pas de torts, nous nous battons pour notre travail. En plus, imaginez comment ils vont vous traiter demain, comme un simple intervenant... s'ils vous manquaient de respect avant en tant que superviseur... Comment ça sera demain ? » Les collègues non-syndiqués, Pablo Montes, Mauricio Umaña et le compagnon Eufrades Morales, qui avait été réintégré dans l'entreprise grâce à l'aide du syndicat, ont accepté sans sourciller la proposition de l'entreprise et jusqu'à

---

<sup>221</sup> Selon les documents consultés, les personnes qui étaient présents ce jour-là à l'hôtel étaient : Aureliano Romero, directeur des opérations ; Juan de Dios Alzate, responsable des ressources humaines ; Gastón Balcázar, responsable d'ingénierie ; Omaira Castillo, responsable de développement ; Yaneth Arce, employée ; Rosemery Sánchez, trésorière ; Demetrio Paladines, avocat de l'entreprise, deux psychologues et madame Honoria Chávez, inspectrice du ministère de la protection sociale.

maintenant, ils n'ont toujours pas été embauché et ils sont en train de gaspiller l'argent qu'ils ont reçu. Au total, les gens qui n'ont pas pu résister à la pression (cinq collègues) ont fait un arrangement économique avec l'entreprise. Ils ont été appelés pour parler chiffres et les premiers qui ont quittés l'entreprise ont été les non-syndiqués, et ils se sont fait avoir, parce que c'était des gens avec quatorze, quinze ans d'ancienneté. Ils ont donné 45.000.000 de pesos à l'un et 52.000.000 de pesos à l'autre.

Eufrades Morales qui était déjà affilié au syndicat a accepté l'arrangement. Malheureusement, malgré tout ce que le compagnon a vécu et toute la solidarité que nous lui avons montré, il n'a pas eu, enfin c'est ce que nous croyons, de conscience syndicale au moment de prendre sa décision.

Nous autres, les syndicalistes qui avons refusé l'arrangement, on a dit qu'on allait travailler. Ils nous ont dit : « Vous ne pourrez sortir d'ici qu'à trois heures de l'après-midi, puisque vous faites le service de travail de huit heures ». Nous avons appelé les compagnons pour qu'ils parlent avec l'avocat du syndicat et qu'ils cherchent les moyens de nous défendre.

### **Le rendez-vous à déjeuner**

*Evaristo, Clímaco et Nazario*

Après ce qui s'est passé, ils nous ont appelés pour déjeuner. Les apathiques qui allaient déjeuner étaient mon compagnon Nazario et moi, on était très fâchés et très énervés que l'entreprise la joue comme ça : de nous enfermer. Ils voulaient nous obliger de force à faire l'arrangement. Nous avons déjeuné à midi à l'hôtel. C'est à cette heure-là que les collègues, que nous avons contacté pour vérifier deux trois détails avec l'avocat du syndicat sont arrivés. Ils nous ont laissés descendre pour aller leur parler devant la porte. Il y avait quelques collègues (Hipólito et un autre) et ils nous ont dit : « L'avocat a conseillé de ne pas trop insisté avec les gens qui avaient beaucoup d'ancienneté. En fait, eux, ils sont sur le point de toucher leur retraite ». Cette information nous a permis de comprendre que chacun de nous était dans une situation différente pour prendre une décision. Quand on était en train de parler avec les collègues qui nous donnaient des informations, l'ingénieur Gastón Balcázar est arrivé et nous a dit : « Allez les gars, à l'intérieur ». Ils nous avaient réellement sous contrôle et ça c'est le seul message qu'on a reçu de l'extérieur.

Alors, quand on est revenus à l'endroit de la réunion, on a appelé les collègues et on leur a dit : « Camarades, écoutez, pensez-bien votre situation, c'est à vous de décider comme les collègues qui ont fait un arrangement si vous voulez arriver à un accord économique ou si vous allez continuer la lutte ». Félix Tuche et Chuno Gasca préférèrent écouter les propositions et finissent par faire un arrangement parce qu'eux, ils étaient près de la retraite. Tuche dit qu'il ne sent pas l'envie de se battre comme nous on pouvait l'avoir, parce que s'il se met à se bagarrer il va finir par tout perdre. Il décide de recevoir l'argent, c'était un très bon ouvrier, un camarade de la base syndicale. L'avocat disait que la réintégration des travailleurs près de la retraite allait être très difficile parce que si le ministère décidait de la fermeture du département, il faudrait faire appel et, avec les expériences antérieures, il y en a pour deux ou trois ans et à cette date, ils seront déjà à la retraite.

### **Après le déjeuner**

Après le déjeuner, on a continué à être enfermés. Ça, c'est très difficile ! Ils ne nous ont pas laissés sortir. Ils ont dit qu'on devait rester là les huit heures. On a déjeuné et on est retournés s'enfermer pour parler de ce qui allait se passer avec nous. Le directeur de production et

l'avocat de l'entreprise nous ont dit ce qui suit : « Etant donné que vous ne voulez pas faire d'arrangement, on va appliquer l'article 140 du code du travail qui stipule qu'il est possible qu'un travailleur reçoive son salaire sans prestation de service ». Ils nous ont remis quelques lettres que nous devions signer, la première disait qu'à partir de telle date, on ne pouvait plus entrer dans l'entreprise pour travailler, qu'ils allaient nous payer sans travailler<sup>222</sup>, et dans l'autre, ils nous convoquaient à des ateliers de préparation et de conditionnement à la nouvelle vie<sup>223</sup>. Ces réunions auraient lieu dans un institut et pendant les heures de travail, ce qui rendait notre présence obligatoire.

*Genaro Rodríguez*

Quand on était sous l'effet de la loi de l'article 140, j'ai senti, à ce moment, qu'ils allaient en finir avec le département de maintenance. Cinq collègues sont arrivés à un accord « volontaire » avec l'entreprise parce que si tu n'acceptais pas, ils continuaient à t'empoisonner la vie. Parmi ceux qui ont fait l'arrangement, il y en a quelques uns qui appartenaient au syndicat mais qui n'avaient pas de protection contre le licenciement. Ils avaient une chose à leur faveur, leur ancienneté. Ça faisait vingt-sept, vingt-huit ans qu'ils étaient dans l'entreprise. Ces gens ont fait l'arrangement parce qu'ils étaient certainement déçus de l'entreprise, ils pensaient faire une affaire. Je pense qu'un arrangement économique n'est jamais bon parce qu'une personne fait un arrangement avec une entreprise, et tu peux recevoir autant de millions que ce soit, ces millions peuvent très vite partir en fumée. Alors, qu'y a-t-il de mieux que de continuer avec un travail comme celui qu'on avait ? Avec le travail, tu as le droit à la santé et ta famille aussi, à une retraite, à une allocation pour les études, à une série de choses qui peuvent pas mal t'aider. Ça, c'est la meilleure option même si ce qu'ils te promettent est une affaire bien rentable de plus de cent millions de pesos. Moi, ça ne m'attire pas, parce que de toute manière, j'ai encore du temps devant moi, il faut assurer encore plein de choses.

*Evaristo Millán*

Après avoir été enfermé pendant huit heures, Gastón Balcázar m'a appelé et m'a dit : « Evaristo, pourquoi vous ne faites pas l'arrangement, pour vous il y a un gros billet ». Je lui ai répondu : « Non, je ne suis pas intéressé par l'arrangement ». Et malgré ça, il continuait à insister, mais je lui ai dit : « Si vous me connaissez depuis le temps que je travaille ici, vous devez savoir que je suis assez droit par rapport à mes décisions ». Lui, il est chiant et tout, mais moi je lui parle comme ça, sans détours.

On a subi une vieille pression, il s'agissait de voir si on faisait ou pas l'arrangement, si on supportait ou pas. C'était une question de courage, les autres collègues n'ont pas supporté et ont fait l'arrangement.

On est sortis à trois heures de l'après-midi et l'entreprise nous a envoyé les taxis qu'elle avait appelés. Ils nous ont ramenés à l'entreprise et nous ont accompagnés pour qu'on prenne nos affaires. Les gens étaient très inquiets. Le plus difficile, c'est que la responsable de production, Anastasia Robles et Eleodora Montes, superviseur de production, étaient plantées devant la ligne de production numéro trois et se moquaient de la situation. Evaristo a voulu répondre à l'offense mais Nazario lui a dit non, que le temps finirait par leur donner raison. Ça c'est le plus humiliant de tout !

---

<sup>222</sup>Cf note 14 du Récit I.

<sup>223</sup>Cf note 11 du récit I.

### *Nazario et Clímaco*

Quand ils nous ont appelés pour nous dire que le département de maintenance allait disparaître et qu'ils nous ont offert de l'argent, nous par posture et dignité, nous avons dit : « Nous n'allons pas écouter les propositions ». A la fin de la journée, ils nous remettent une lettre qui dit que l'on va passer sous l'effet de l'article 140 du code du travail, qui consiste à recevoir sa rémunération sans prestation de service.

### *Nazario Buendía*

Au total, il restait six travailleurs du département de maintenance, cinq sous l'article 140 du code du travail et le collègue Diógenes Leal, magasinier, qui a échappé à ce processus parce qu'il était en arrêt maladie à cause d'une péritonite. Le collègue est resté environ six mois en arrêt maladie et pour autant, il n'a pas directement subi l'application de l'article 140. Je me souviens que quand nous étions sous l'effet de l'article 140, il m'a appelé pour me demander quel avait été le montant des arrangements des collègues qui étaient partis et combien est-ce qu'il pouvait demander pour ses quasi vingt-sept ans de travail dans l'entreprise. A la fin, on s'est rendu compte que Diógenes avait fait un arrangement avec l'entreprise. En fait, après son arrêt maladie, il n'est jamais revenu à l'entreprise et on ne l'a plus jamais revu.

### *Rudesindo Arteaga*

On n'a pas voulu demander, ni arranger, ni rien. On n'a pas voulu. On a parlé dans le salon de l'hôtel où on était, les cinq habituels et il y avait Genaro Rodríguez qui, lui non plus, ne voulait pas quitter l'entreprise.

J'ai été tendu toute la journée, je ne savais pas ce qui allait se passer. En réalité, d'une certaine manière, je me disais : « Bon et ben, s'ils nous virent, qu'est-ce qu'on va bien pouvoir y faire ? » Mais, ça me dérangeait de me sentir menacé : « Si tu n'acceptes pas ça maintenant, tu déconnes parce que je vais te faire chier ». Au bout des huit heures, Aureliano Romero et monsieur Gastón Balcázar savaient que nous n'allions pas accepter l'arrangement et alors Aureliano a lu la lettre. Il avait les mains qui tremblaient parce que c'est nous qui avons le pouvoir à ce moment-là, et nous a dit : « Ne revenez pas à l'entreprise, vous rentrez chez vous maintenant parce que nous allons appliquer l'article 140 ». Et ça c'est passé comme ça. Ils nous ont informés qu'ils avaient déjà préparé la sollicitude de fermeture du département de maintenance auprès du ministère. Quand nous avons analysé les papiers qu'ils avaient présentés au ministère, nous avons trouvé qu'il était écrit : « Nous sollicitons le permis de fermer le département de maintenance, mais nous avons besoin de huit nouveaux ». C'était le plus absurde. Si jamais le ministère donnait son aval... C'était un abus complet ! Comment est-ce qu'ils vont fermer le département de maintenance et faire venir huit nouveaux travailleurs ?

On n'a pas écouté les propositions économiques parce qu'on savait que c'était une mesure sous forme de piège. Combien d'argent étaient-ils prêt à nous payer ? Nous n'avons pas pensé à la grosse somme d'argent qu'ils allaient nous offrir, mais on pensait qu'ils voulaient nous virer pour rester avec l'entreprise. Pourquoi est-ce qu'ils doivent me virer ? Ce sont eux les propriétaires de l'entreprise ? Non, ce n'étaient pas les propriétaires de l'entreprise.

On est partis immédiatement après que la réunion soit terminée. Tout le monde disait qu'ils allaient nous virer. Les collègues des autres syndicats nous disaient : « Ce qui vous arrive est très grave, le ministère donne toutes ces recommandations aux entreprises et le plus probable c'est que vous perdiez ». Alors nous avons dit : « C'est le tout pour le tout ». Quand j'ai lu la



lettre qu'ils m'avaient donné, j'ai dit : « Ça, c'est salop, comment ils peuvent dire qu'ils vont fermer le département de maintenance et continuer à payer d'autres personnes ? Comment vont-ils laisser les tâches du département de maintenance à d'autres gars ? ». C'est vrai qu'ils ont besoin de main d'œuvre, mais alors, pourquoi est-ce qu'ils disent qu'ils vont fermer le département de maintenance ?

### **La sollicitude que fait l'entreprise auprès du ministère pour fermer le département de maintenance**

*Nazario et Clímaco*

L'entreprise sollicite auprès du ministère l'autorisation de fermer le département de maintenance en soutenant que les travailleurs du département revenaient trop chers, qu'on faisait les travaux de manière inconsistante et mal<sup>224</sup>.

Nous n'avons pas accepté l'arrangement que l'entreprise nous a proposé parce que, d'une part, si nous étions partis notre organisation syndicale serait bien mal en point ou n'existerait certainement plus et, d'autre part, parce que les gens auraient cru que la direction du syndicat avait été couchée au premier coup dur de l'entreprise. Alors, ils se demanderaient qui étaient les leaders syndicaux, quelle était la capacité de force, de lutte qu'avaient les syndicalistes. Nous ne sommes pas partis par loyauté envers l'organisation, parce que nous le devons aux affiliés du syndicat qui ont cru en nous à un moment donné. C'est pour eux que nous ne sommes pas partis.

Quand l'application de l'article 140 commence, on se rend compte qu'ils nous payent le salaire minimum. En posant la plainte, l'entreprise a vu que nous allions faire des réclamations par rapport au préjudice économique.

### **La plainte**

*Nazario Buendía*

Nous avons porté plainte contre l'entreprise devant le huitième tribunal de Cali pour violation de la protection syndicale, puisque ce droit empêche le transfert ou la mutation de notre poste de travail. En plus, l'avocat auquel nous a eu recours nous a fait nous rendre compte qu'en tant que membres de la direction du syndicat, on ne pouvait pas être isolés des bases syndicales que nous dirigions et que nos salaires ne pouvaient pas non plus être réduits. L'entreprise nous a dépossédé de notre poste de travail et nous a soumis à une réduction de salaire<sup>225</sup>. Mais fondamentalement, on a porté plainte parce qu'on avait la conviction de se

---

224 Dans les archives du syndicat, on a retrouvé une lettre envoyée au bureau du procureur du Valle del Cauca où la direction du syndicat envoie des preuves et des informations supplémentaires qui ont pour objectif de s'opposer à la sollicitude de fermeture définitive du département de maintenance. 1) Les prétendues évaluations qualitatives du personnel du département de maintenance. 2) Le certificat d'assistance au programme de formation du SENA que les onze travailleurs avaient suivi. 3) Les documents qui accréditent du niveau technique et du niveau d'études du personnel du département. 4) L'augmentation des personnes qui implique l'embauche de tiers pour l'entretien. 5) Les contrats de travail des employés à durée déterminée qui actuellement travaillent dans le département de maintenance. 6) Les C.V pour vérifier si nécessaire, s'il y a des avertissements pour mauvais rendement, mauvaise qualité dans la prestation du service ou autres. Finalement, le syndicat sollicite les témoignages de certains des travailleurs de l'usine. Signé par le président, le secrétaire général de SINTRAPAM Section Cali. (Document d'archive)

225 Cf. Note 18 du récit I.

maintenir dans l'entreprise et de démontrer que les valeurs morales que nous avons ne sont pas négociables. On voulait défendre notre droit au travail et notre revenu économique<sup>226</sup>.

*Genaro Rodríguez*

Nous avons porté plainte parce que le problème a été mal géré par l'entreprise parce qu'elle a voulu généraliser les comportements et les mauvaises habitudes à tout le personnel du département de maintenance, sachant très bien que ce n'était pas comme ça. Dans le processus de plainte, on a demandé l'aide de la justice pour que les choses soient plus impartiales et plus justes parce qu'on voyait bien que l'entreprise s'appuyait beaucoup sur le ministère<sup>227</sup>.

### **Ce qui s'est passé après l'application de l'article 140**

*Clímaco et Nazario*

La semaine suivante, quand nous avons assisté aux réunions de sensibilisation pendant trois jours, nous nous sommes rendu compte que l'entreprise cherchait à changer notre manière de penser. Ils nous ont envoyé avec les cinq personnes qui avaient accepté l'arrangement. Une

---

226 Dans les archives du syndicat, on a trouvé une lettre qui date du lendemain de l'application de l'article 140 intitulée : « Solidarité urgente » signée par le président, le secrétaire général de SINTRAPAM section Cali et le secrétaire du comité de solidarité de la CUT Valle. Dans cette lettre, le syndicat dénonce devant les Organisations syndicales, Populaires, Nationales et Internationales la politique utilisée par la multinationale C-Colombia, en appliquant à cinq camarades de la direction du syndicat l'article 140 du code du travail « Salaire sans prestation de service : pendant la durée du contrat le travailleur a le droit de percevoir son salaire même quand il n'y a pas de prestation de service par disposition ou responsabilité du patron », parce que les prestations d'arrangement volontaire proposées par l'entreprise n'ont pas été acceptées. On refuse la politique de l'entreprise parce qu'elle porte atteinte au droit de libre association et au droit au travail. Il est signalé que la politique générale du président directeur général est conforme à la politique de sécurité démocratique du président colombien, Alvaro Uribe Vélez. Cette dernière est considérée néfaste car elle crée jour après jour davantage de chômage. La crise économique de l'entreprise et celle du pays en générale est à la charge des travailleurs, et frappe sauvagement la direction syndicale pour en finir avec l'Organisation. On exige la réintégration des camarades et on demande à toutes les organisations syndicales d'envoyer des lettres de protestations en refusant la politique de l'entreprise et de ses dirigeants ». (Document d'archive).

<sup>227</sup> SINTRAPAM section Cali envoie une lettre au bureau du procureur régional du Valle del Cauca et demande de mettre en examen certains fonctionnaires du Ministère de la protection sociale, les causes sont les suivantes : l'entreprise C-Colombia a demandé auprès du ministère, la désignation d'un inspecteur de huit heures du matin jusqu'à cinq heures du soir à l'hôtel el Recuerdo pour assurer toutes les conciliations entre l'entreprise et certains travailleurs par rapport à l'annulation de leur contrat de travail. De manière surprenante et peu commune de ce Ministère et sans avoir attendu le délai nécessaire, le ministère a chargé Madame Onoria Chávez de s'occuper du dossier. Lors de cette réunion, l'entreprise a menti. Elle a obligé tous les travailleurs du département de maintenance à y assister et nous a mis une vilaine pression psychologique pour qu'on renonce à notre travail et qu'on négocie notre départ. L'entreprise et encore moins le ministère ne nous ont jamais informés des supposés conciliations qu'il allait y avoir ce jour-là, entre l'entreprise et nous, les travailleurs. Il s'agissait en fait de nous maintenir enfermé pour que l'entreprise réalise ces renvois indirects, en violentant notre liberté individuelle et notre libre auto-détermination reconnue par le Ministère. Face à ce procédé, on s'est vu obligé d'appeler la fonctionnaire du ministère dans un coin de la salle Palmaseca pour lui dire que l'entreprise était en train de nous écraser avec ce type de conciliation puisqu'ils nous obligeaient à arriver à une négociation économique pour nos postes de travail et on lui a clairement manifesté que des dix travailleurs qui étaient présents, huit étaient affiliés au syndicat SINTRAPAM et que l'on considérait ces faits comme une violation directe au droit d'association et à la convention collective, plus encore lorsque cinq des travailleurs concernés sont membres de la direction du syndicat. Au sujet, la fonctionnaire du ministère a manifesté qu'elle avait été chargée d'assurer la conciliation et que malgré la présentation de nos plaintes, cette situation n'était pas de son ressort. Ils demandent à chercher la responsabilité de la fonctionnaire du Ministère et d'autres fonctionnaires pour ne pas avoir appliqué les démarches correspondantes puisque les travailleurs concernés ont été obligés d'assister à une réunion sans notification préalable et sans connaître les sujets à traiter. (Document d'archive)

psychologue ou assistante sociale nous attendait pour nous parler de la possibilité de commencer une nouvelle vie. Elle insistait sur le fait qu'il fallait voir ce qui nous arrivait d'un point de vue positif et nous a fait quelques conférences pour nous habituer au nouveau modèle. C'est une sale pression.

### *Evaristo Millán*

Pendant ces réunions, ils nous faisaient faire des exercices de créativité pour soi-disant faciliter la création de notre propre entreprise. Je me suis levé et j'ai dit à la dame : « On n'a pas quelque chose de plus important à parler aujourd'hui ? » Alors, elle a changé sa méthodologie et elle a commencé à nous faire un lavage de cerveau faisant référence à la manière de se comporter face à un changement de vie, que de toute manière, les gens ne devaient pas espérer travailler éternellement au même poste, qu'on devait être prêt à trouver de nouveaux boulots et à la formation de nouveaux projets comme créer des entreprises. Leur objectif était de nous faire arriver à un accord économique, ils nous disaient même : « Ecoutez les propositions de l'entreprise ». Nous, on s'est bornés à ne pas les écouter.

### *Nazario Buendía*

Pendant le temps où on était hors de l'entreprise, évidemment l'entreprise a continué à nous proposer de l'argent et moi, je ne voulais pas écouter leurs propositions et j'ai dit à mes collègues : « Il ne faut pas qu'on écoute les chiffres parce que ça nous perturbe ». Je savais que l'argent n'était pas l'ami des syndicalistes. Mais, il y a eu beaucoup de collègues qui ont succombé à la tentation d'écouter leur proposition. La psychologue, lors de ces réunions de sensibilisation, a pris l'exemple d'un collègue, Chuno Gasca, pour nous envoyer un message sur le montant que l'entreprise était prêt à nous verser : 40.000.000 de pesos, pour la protection contre le licenciement plus l'indemnisation prévue par la loi, plus 40.000.000 de bonifications. Alors, automatiquement les collègues ont fait les comptes. Du coup, ça a perturbé les gens parce qu'ils faisaient attention aux sommes d'argent et ils ont laissé de côté l'option de... Oh là, ils nous offrent entre 100.000.000 et 120.000.000 de pesos ! On a assisté aux trois jours et après en avoir parlé ensemble, on a décidé malgré tout de ne pas faire d'arrangement.

Pendant ces réunions, ils nous ont donné ces petites cartes dans lesquelles on parle d'amour propre et des perspectives de nouvelles visions. Ils nous ont présenté des films pour la formation, sur le modèle de la globalisation. L'idée c'était de nous parler d'amour propre pour nous stimuler et ainsi pouvoir faire l'arrangement. Pour moi, la seule chose importante c'est de voir quel type de conflit existe quand il y a eu une rupture de la sorte. Quand le conflit commence, on est perdus, on ne sait pas quoi faire, mais le lendemain, on commence à y voir plus clair sur le type de démarche qu'on doit suivre, c'est-à-dire de la réponse à donner au processus. En effet, le lendemain, on a parlé avec l'avocat et avec une spécialiste du droit du travail qui habite à Buga, et on finit par avoir de quoi trouver une solution au problème<sup>228</sup>.

---

<sup>228</sup> Plus ou moins vers cette date (une semaine après l'application de l'article 140), deux lettres ont été écrites. La première dirigée à la directrice régionale du Ministère de la protection sociale, souligne le caractère arbitraire et illégal par lequel l'entreprise C-Colombia demande la fermeture du département de maintenance et de l'annulation des contrats de travail des onze personnes qui y travaillent. Les raisons qui sont exposées sont les suivantes : 1) L'entreprise défend ses « propositions » à partir du chapitre VI du code du travail, article 5 de la loi 50 de 1990, *Fin de contrat*, qui a subrogé l'article 61 du code du travail qui stipule : « il est possible de mettre un terme au contrat de travail pour : e) liquidation ou fermeture définitive de l'entreprise ou de l'établissement ; f) pour arrêt des activités de la part de l'employeur pendant plus de 120 jours. Eléments qui ne correspondent pas à la demande. 2) Dans le but de renvoyer les ouvriers du département de maintenance, l'entreprise utilise *des*

## Sentiments après l'application de l'article 140

*Evaristo Millán*

Je suis sorti en morceaux... vingt-trois ans dans l'entreprise. Ça, c'est vilain, c'est facile pour personne ! Je ne dormais pas, j'avais mal au ventre. Tous les jours, je mangeais et j'allais tout de suite aux toilettes. Ah, c'est que les nerfs ce n'est pas facile à gérer. Moi, je n'ai pas fait d'arrangement parce que ce n'était pas mon intention, et en plus, il y avait des camarades d'impliqués, le problème n'était pas seulement le mien, nous étions un groupe de collègues en lutte.

Ce jour là, je suis parti avec Nazario. On est arrivés à l'entreprise, je suis entré et j'ai dit : « On n'est pas prêt de revenir ici ! » J'ai récupéré mes affaires, j'ai ouvert mon casier (parce qu'il nous donne un casier pour ranger les papiers et les choses personnelles), et j'ai pris tout ce que j'avais à l'intérieur. On est sortis avec le compagnon Nazario et sur le parking, on a trouvé Agustina Hernández en train de pleurer. Je n'avais pas les mots pour la rassurer, mais Nazario a parlé avec elle. Elle était complètement dégoutée, Je n'ai pas eu de mots pour prendre congé d'elle. Nazario a dit à la collègue de se calmer, que ce n'était plus le moment de regarder en arrière.

Et je suis rentré chez moi parce que j'avais un mal de tête. Ma mère m'a demandé ce qui m'arrivait et je lui ai dit : « C'est un coup dur, ils nous ont virés de l'entreprise ». Elle est devenue toute inquiète et je lui ai dit de se calmer parce que j'avais l'habitude de lutter, de gagner mon pain quotidien. Ensuite, je suis allé annoncer la nouvelle à ma femme et je lui ai dit : « Maintenant, on ne va plus continuer à travailler ». Ma femme m'a demandé ce qu'on allait faire et je lui ai répondu : « Continuer à travailler, on ne va pas s'inquiéter pour la nourriture parce que grâce à l'atelier et à la vente des poulets, on peut obtenir le nécessaire. Pour le reste ne t'en fais pas, je continue la lutte ». Evidemment, j'étais inquiet pour mon petit garçon, le dernier. Et, en n'étant plus dans l'entreprise ma préoccupation était pour la santé. En effet, peut-être qu'un jour mon fils ou ma femme tomberait malade et je les emmènerai où ? J'étais aussi inquiet pour l'éducation de mon petit garçon puisque je lui paye une école privée et le transport et, devoir le mettre dans une école publique, où il y a tout le temps des grèves, des problèmes et des emmerdes... C'est ça que j'avais en tête. Je ne dormais pas. Je

---

*moyens et des procédés trompeurs et exerce une pression constante* qu'ils décrivent : « Rendez-vous à une réunion pour un thème spécifique, déplacement hors de l'entreprise, sentiment de pression » ; 3) Intention d'en finir à tout prix avec l'organisation syndicale ; 4) L'entreprise n'a jamais communiqué au syndicat, la nécessité de se passer de certains postes et n'a pas utilisé les procédures habituelles pour y parvenir, ignorant la raison d'être du syndicat. 5) Persécution syndicale, violation de l'article 53 de la Constitution Nationale et des Conventions Internationales de la OIT ; 6) En cherchant à restreindre les droits du travail, on crée une situation qui ne contribue en rien à la paix que la société du Valle del Cauca aspire. On demande : 1) Respectueusement de s'abstenir d'étudier la demande de l'entreprise car elle doit être considérée sans fondements et illégale ; outre le fait de constituer un acte flagrant de persécution syndicale ; 2) Mettre la lumière sur l'attitude antisyndicale et sanctionner s'il y a lieu conformément à la Loi colombienne et aux Conventions Internationales. Signée par Nazario Buendía, Président et Clímaco Bolaños, Secrétaire Général de SINTRAPAM Section Cali, avec copie à la maison mère, au Conseil Régional, au bureau du procureur, aux Prud'hommes, à l'OIT, au Consulat hollandais, au Consulat britannique. Et la seconde, dirigée à la même entité, demande une enquête administrative et des sanctions contre l'entreprise C-Colombia pour persécution syndicale. Le format de la demande est quasi similaire à la lettre antérieure. Signée Nazario Buendía, Président de SINTRAPAM Section Cali, avec copie au Bureau du procureur, aux Prud'hommes, aux Droits de l'homme. (Documents d'archive).

me levais plusieurs fois pendant la nuit à cause des nerfs à l'idée de me retrouver sans travail. Je rêvais que je travaillais dans l'entreprise. Je suis très lié aux gens qui y travaillent<sup>229</sup>.

### *Nazario buendía*

J'ai été très affecté le jour de la nouvelle. On n'est pas si fort, bien que ce ne soit pas une question de force mais bien de sensibilité. Mon camarade Evaristo est très sensible, et moi aussi et je me suis mis dans un état sentimental comme celui que je ressens maintenant et c'est pour ça que me viennent les larmes aux yeux. En pensant au syndicat, je me disais : « L'entreprise cherche toujours à nous écraser, mais maintenant, elle nous a porté un énorme coup... mais si on a eu la force pour affronter les problèmes des autres, des collègues, on doit avoir la force pour pouvoir mener cette bataille, parce qu'au bout du compte, ils vont nous foutre un coup de pied au cul et vont nous faire dégager par la petite porte et logiquement on doit trouver les ressources pour faire face à la situation. En tant que président, je devais penser comme ça, et je continue à penser comme ça. En ce moment, on doit être à la hauteur du mouvement syndical et de la confiance que nous donnent les collègues de l'entreprise pour au moins essayer de mener la lutte inégale entre l'entreprise et nous.

J'ai appelé un collègue qui venait de faire partie du comité de direction depuis quelques jours et je lui ai dit : « Il est possible que nous ne soyons plus là demain, ça va être à votre tour de vous former, commencer à avoir les connaissances pour devenir un nouveau leader ou le nouveau président qui défendra la morale et qui hissera les banderoles du syndicalisme ». Moi, je ne pensais pas à la partie économique, parce qu'ils nous donnent l'argent, on s'arrange, on s'en va et on perd tout lien, toute relation avec la lutte sociale. Comme je le disais plus tôt, il y a un syndicat et des personnes qui sont derrière nous, et même si l'entreprise arrive à venir à bout des membres de la direction du syndicat, il va de soi qu'elle devra continuer à faire face aux autres travailleurs.

---

<sup>229</sup> A peu près trois semaines après l'application de l'article 140, les lettres suivantes ont été rédigées : la première dirigée au Président directeur général de la maison mère dénonçait certaines violations au droit du travail. Dans la lettre, SINTRAPAM Section Cali dénonce de manière énergique les politiques néfastes, intransigeantes et anti-ouvrières mises en place par l'entreprise C-Colombia de Cali parce qu'elle demande la fermeture du département de maintenance et l'annulation des contrats de travail de onze personnes qui y travaillent. Ils demandent à l'entreprise C-Colombia d'arrêter son agression contre la classe ouvrière et de replacer immédiatement les camarades membres de la direction à leurs postes. Signée par Nazario Buendía, Président et Clímaco Bolaños, Secrétaire Général de SINTRAPAM Section Cali. La deuxième et la troisième lettre, dirigée : à la PLATEFORME INTERAMÉRICAINNE DES DROITS DE L'HOMME, DÉMOCRATIE ET DÉVELOPPEMENT, PIDHDD, RIO DE JANEIRO et au GOUVERNEUR du VALLE DEL CAUCA, dénoncent les violations au droit du travail. Le format des lettres est quasi identique, et ils demandent leur intervention pour défendre leurs droits et trouver une solution au conflit qui se passe sur le territoire colombien. Signée par Nazario Buendía, Président de SINTRAPAM Section Cali, avec copie au bureau du Procureur, aux Prud'hommes, au bureau des Droits de l'Homme. La quatrième et la cinquième lettre sont dirigées au BUREAU VERITAS, à Acobendas Madrid et au Directeur commercial du BUREAU VERITAS de Bogotá, pour dénoncer les nombreuses violations aux droits du travail. Le format de ce document est quasi identique aux lettres précédentes. En plus, le syndicat considère qu'ils doivent se rendre compte de l'attitude en rien éthique de l'entreprise C-Colombia qui fait du dumping social et qui massacre les normes concernant le droit du travail, ignorant la Constitution politique colombienne. Le processus de certification ne tient pas seulement compte d'un programme de gestion de qualité des processus de productions mais s'intéresse également au fait que le travailleur puisse accomplir ses activités dans des conditions dignes et dans le respect des normes du droit du travail. Pour ces raisons, ils laissent par écrits des documents qui dénoncent ces conflits, qui ne contribuent en rien à la paix mondiale et plus particulièrement au bien-être de la société colombienne. (Documents d'archive).

Au début, mes enfants se sont inquiétés et m'ont demandé : « Bon papa, qu'est-ce qui va se passer à partir de maintenant ? Qu'est-ce qui va se passer avec l'école ? » Je leur ai répondu : « Mes enfants, l'entreprise continue de me payer, pour l'instant, il n'y a pas de problème. L'entreprise veut que je fasse un arrangement économique, mais je n'ai pas accepté. Ils vont continuer à me payer pendant encore certainement deux ou trois ans et à la fin, dans trois ans, ils ne me donneront plus l'argent que je touche maintenant mais seulement l'indemnisation prévue par la loi et rien d'autre ». Je crois que ça les a en partie calmés. Ils ne m'ont plus rien demandé, ils étaient certainement inquiets de me voir sortir, de me voir m'occuper des choses de la maison, faire des réparations sur la voiture, les emmener au collège, à l'université. Je crois que ma femme a compris, elle sait pourquoi je suis dans cette situation et elle savait depuis le début ce qui pouvait me passer à partir du moment où je me suis affilié à l'organisation syndicale, elle était consciente de tout ça. Alors elle est très tranquille et m'a apporté un grand soutien moral.

### **L'entreprise anticipe la plainte. Les premières décisions**

L'entreprise nous appelle un ou deux mois après nous avoir appliqué l'article 140 et anticipe les éventuels problèmes en nous disant : « A partir de la date, on vous paiera un salaire moyen par rapport à vos derniers mois ». Ça, c'est la position que prend l'entreprise pour éviter l'effet de la plainte. La deuxième position qu'elle adopte de manière avide est de nous donner l'autorisation d'entrer à n'importe quelle heure dans l'entreprise. En fait, lors de la plainte, l'avocat nous avait parlé du droit que nous avons en tant que membres de la direction du syndicat de conseiller nos bases et que nous ne pouvions pas le faire puisque nous étions en dehors de l'entreprise. Alors, les gars de l'entreprise nous disent : « Vous pouvez venir à l'heure que vous voulez et faire les démarches qui vous sembleront nécessaire ».

Au début, on allait à l'entreprise pour faire la paperasse administrative et en sortant ou pendant les heures de repos, on parlait avec les collègues. Ensuite, on a décidé de ne pas trop souvent y aller pour ne pas qu'ils avancent lors du procès que nous avons toute la liberté pour continuer notre travail syndical. Evidemment, quand ils sont allés au tribunal, ils ont dit que nous n'avions pas été affecté sur le plan économique parce qu'on recevait notre salaire moyen et que nous avons toute la liberté de parler avec qui nous le voulions à l'intérieur de l'entreprise, ce qui n'était pas vrai... Oui, on pouvait entrer, mais on ne pouvait pas établir un dialogue formel comme celui que nous avons habituellement.

### **L'idée de faire l'arrangement avec l'entreprise pour la retraite anticipée**

Après nous avoir fait appliquer l'article 140, il y a eu un moment où nous avons eu l'idée d'arriver à un arrangement de retraite anticipée. Ça, c'est venu des quatre compagnons et moi, je n'ai jamais été d'accord parce que c'est la même chose qu'un arrangement économique. En fait, on dit : « Voilà, c'est là que ça se termine pour moi et je laisse tout ». C'est-à-dire que ce choix était une victoire pour l'entreprise : faire un arrangement économique ou accepter le plan de retraite anticipé, c'est la même chose.

Quand ils nous ont virés avec l'application de l'article 140 du code du travail, qui permet le paiement du salaire sans la prestation de service, on s'est réellement investi dans la lutte<sup>230</sup>.

---

<sup>230</sup> Les ouvriers impliqués rédigent un document intitulé : PARTICIPATION ET DEMARCHE ADMINISTRATIVE, dirigée à l'inspecteur du travail du Ministère de la protection sociale. Dans ce document, les ouvriers s'opposent à la fermeture du département de maintenance et à l'annulation de leurs contrats de

Je crois que c'est grâce à moi qu'on a gagné ce procès parce que je suis un ami personnel de la dame qui était la procureure régional. Alors, quand le ministère du travail a envoyé la commission pour faire une étude technico-économique, j'ai eu l'idée de suspendre la réunion pour manque de garanties. On voyait très bien que les gars du ministère n'était pas du tout objectif, alors j'ai suggérer à mes collègues de suspendre la réunion, de nous retirer et de laisser un document écrit pour expliquer que c'était pour manque de garanties.

Immédiatement, on est allés poser la plainte auprès du procureur et aux prudhommes, obtenant une rapide et positive réponse du procureur et ils nous ont envoyé une personne qui s'assurait du respect des garanties. En fait, à ce moment-là, on se sentait complètement cerné par les membres de la direction de l'entreprise et les fonctionnaires du ministère. Avec l'aide du bureau du procureur, on a pu bien expliquer nos points de vue et nous opposer à ce renvoi que l'entreprise voulait faire.

---

travail. Leurs arguments sont les suivants : 1) L'entreprise n'a jamais manifesté de manière écrite ou verbale le supposé manque d'efficacité des travaux des ouvriers du département de maintenance et ils annexent des documents écrits qui font preuve des réussites et des apports techniques qui reconnaissent la qualité de leur service et de leur ascension ; 2) Ils dénoncent la tertiarisation qui supprime les fonctions de mécanique automobile et de charpenterie et qui obligent Rudesindo Arteaga et Felipe Arellano à aller au département de maintenance et à l'usine de production. Ils dénoncent le changement des fonctions habituelles de Clímaco Bolaños et l'assignation non écrite des fonctions de maintenance et des réparations électriques. Ils précisent que les fonctions de maintenance effectuées sur les équipements périphériques par Bolaños n'ont causé aucun problème ni aucun surcout à l'entreprise pour que celle-ci justifie une tertiarisation de ces tâches ; 3) Ils soutiennent que les statistiques que l'entreprise a annexé, pour montrer la supposée baisse de rendement de la production du département de maintenance, ne tiennent pas compte de la réalité, puisque les statistiques ont été calculées à partir de formats du département de production, où on ne tient pas compte des mécaniciens ni des électromécaniciens. En plus, ces documents n'ont pas été signés par les ouvriers qui travaillent sur les machines. Ils déclarent que l'entreprise n'a pas respecté la procédure avant de démanteler, sans aucune raison, les services du département de maintenance : les formats de control réalisé, le temps employé, le matériel utilisé, tout ça signé par le mécanicien responsable. De plus, à cause de la pression inutile des chefs, certains ouvriers subissent des pertes de temps au département de maintenance, à cause du manque de control équitable des parties, ils considèrent que certains des retards du département de maintenance sont dus aux intérimaires qui étaient en charge. Ils précisent que les ouvriers du département de maintenance ont dénoncé les abus du département de production. Ils mettent en valeur les mauvaises politiques concernant l'achat des machines et des équipements, qui pour la plupart ont été importés et qui n'ont pas donné les résultats espérés. De la même manière, ils soutiennent que le travail fait par les intérimaires engendraient très régulièrement des réclamations à cause notamment des travaux inachevés ou inadéquats ; 4) ils dénoncent que l'information inscrites en annexes *Evaluations des habilités* a été réalisée de manière clandestine et tronquée, sans avoir de véritables critères d'évaluation, étant donnée que leurs connaissances théoriques et pratiques n'ont pas été évaluées de manière directe. Ils remettent en question la formation offerte par le SENA lors de la certification ISO 9000 – qu'ils présentaient comme étant la solution pour améliorer la formation technique des membres du département de maintenance – qui avait pour objet un meilleur profil technique, comme veut le montrer l'entreprise dans sa documentation mais qui méprise la capacité technique et pratique du personnel du département de maintenance, qui a plus de valeur que la formation comme le démontre leurs titres et leurs crédits ; 6) ils soutiennent que dans les documents de leur scolarité annexés par l'entreprise, ils omettent exprès d'y inscrire l'actualisation des formations techniques des membres du D.A.P. et annexent les documents ; 7) ils soutiennent que dans le point 3 : SITUATION PROPOSITION, l'entreprise fait référence à l'embauche de trois électromécaniciens experts en maintenance préventive et deux électromécaniciens pour chacun des trois services de la journée pour assurer la maintenance corrective, tenant compte de la taille et de la complexité de l'usine, ce qui revient à assurer neuf personnes pour remplacer les cinq travailleurs avec ancienneté et exécuter les taches du département de maintenance, se contredisant par rapport à leur demande de fermeture définitive et rendant encore plus évidente la nécessité de maintenir cette section dans l'entreprise. Signée par le comité de direction de SINTRAPAM-Section Cali. (Document d'archive)

## **Valeur morale et attitudes des syndicalistes**

*Clímaco Bolaños*

Depuis qu'on est entrés au syndicat, on savait que d'un moment à l'autre, on pouvait être virés, même sans argent, juste parce qu'on défend nos droits. Mais il est très clair pour nous que les valeurs morales ne sont pas négociables. On sait pertinemment quel est notre position face à la famille et face aux personnes que l'on représente. Alors, on ne pouvait pas faillir<sup>231</sup> au premier coup que l'entreprise nous portait. On est conscient que l'entreprise va continuer à nous donner des coups de plus en plus durs, mais nous, on doit résister, on ne peut pas flancher sinon notre base syndicale va s'affaiblir. On doit rester ferme parce que beaucoup d'entre eux ont déjà été frappés, virés, suspendus, ils ont été suspendus et réintégrés et on en est conscients. Pour l'instant, les gens nous ont fait part de leur soutien moral et on ne flanche pas<sup>232</sup>.

### **La réponse des collègues face à l'application de l'article 140**

*Nazario et Clímaco*

La solidarité des travailleurs de l'usine envers nous a surtout été d'ordre moral. Heureusement on n'a pas eu besoin de la solidarité économique, mais c'est très encourageant. Quand on va à l'entreprise, les collègues nous disent : « Et alors les gars ? Quand est-ce que vous allez réintégrer l'entreprise ? Nous, on ne sent plus protégés parce que vous n'êtes plus là et l'entreprise est en train de prendre une série de mesures... Ils nous mettent à la retraite, les conditions de travail ne sont plus les mêmes. Quand vous étiez encore dans l'entreprise, on n'avait quelqu'un qui parlait pour nous, qui nous représentait ». Une dame par exemple nous disait : « Je fais des prières pour vous, pour que tout s'arrange, j'ai prié pour vous ».

*Rudesindo Arteaga*

Il y a eu plusieurs réunions mais je me souviens plus spécialement d'une fois où il y a eu un bazar pas possible avec les gars du ministère qui était venus de Bogotá. Ce jour-là, on a appelé le bureau du procureur parce qu'on voyait une espèce de manipulation des choses. A cette époque, on voyait Nazario Buendía en train de mener la lutte syndicale mais après, quand nous sommes à nouveau entrés dans l'entreprise, je l'ai vu beaucoup moins véhément.

### **Evénements vécus dans le département de maintenance et qui donne lieu à débat au syndicat**

#### **« Serment d'Hippocrate »**

*Nazario Buendía*

---

<sup>231</sup> Quarante-cinq jours après l'application de l'article 140, le comité de direction de SINTRAPAM Section Cali envoie une nouvelle lettre à la *Directrice territoriale du Valle del Cauca, Ministère de la protection social*, objet : opposition à la demande de fermeture définitive du département de maintenance et à l'autorisation de renvoyer le personnel. (Document d'archive)

<sup>232</sup> Le Bureau du gouverneur envoie une lettre à SINTRAPAM Section Cali dans laquelle qu'il s'interposera au Président directeur général de l'entreprise C-Colombia et devant l'office territorial du Ministère de la protection sociale et qu'il communiquera plus tard leurs décisions. A la même date, on trouve une lettre dans laquelle les membres du département de maintenance demande auprès du PDG de l'entreprise C-Colombia qu'il réinstalle à son poste de travail et dans les mêmes conditions de travail dans lesquels ils exerçaient avant la date d'exonération de la prestation de service, tout comme le paiement des salaires qui n'ont plus perçus.



Depuis qu'on a travaillé dans l'entreprise PFD, on discutait avec Clímaco concernant son attitude au travail. Dans le département, on faisait le serment d'Hippocrate « défendre les collègues dans les situations difficiles ». On les défend pour protéger le droit au travail, comme on l'a fait à chaque fois dans le syndicat. Quand on parle des comportements des collègues, on le fait directement avec la personne concernée.

Je vais t'expliquer pourquoi surgissent certains des problèmes : Clímaco est arrivé dans l'entreprise en tant que mécanicien. Au début, quand ils lui ont dit qu'il devait aller travailler à l'usine, il n'a pas voulu et il s'est un peu rebiffé. Alors, il est entré à l'usine en tant qu'électricien mais quand il devait s'occuper d'un moteur, il le déconnectait simplement et il appelait un mécanicien pour qu'il le fasse. Par exemple, aujourd'hui Evaristo Millán a dit : « Clímaco était très commode, quand il devait travailler avec moi pour faire de la maintenance, il me faisait descendre les moteurs et lui, simplement, il les branchait ou les débranchait et quand moi j'étais débordé avec ma partie mécanique, il ne m'aidait pas ». Les gens l'avaient en grippe, son comportement syndical n'était pas transparent. En fait, les gens ne le considéraient pas comme un authentique leader qui dit une chose et qui la fait ou qui lutte pour l'obtenir, non, il avait certaines positions qui n'étaient pas claires vis-à-vis des gens, et ils n'avaient plus confiance en lui ».

Quand j'ai connu Clímaco Bolaños dans l'entreprise PFD, je me demandais : « Bon, pourquoi, Clímaco étant un bon électricien, ce sont les autres qui doivent faire le travail ? C'est-à-dire que lui, il s'y connaît, il domine le thème et en plus il sait à chaque fois d'où viennent les problèmes, on lui reconnaissait ses mérites. Ce qui se passe c'est que ce n'était pas un de ces électriciens qui allait démonter les tubes, les câbles, se salir et faire un travail lourd. Il demandait aux gens de lui faire le montage des câbles et des tubes et lui, il branchait simplement. Candelo l'a connu comme ça et l'a fait entrer dans l'entreprise. Toute l'année qu'il y a passé, c'était comme ça.

Je suis arrivé à C-Colombia avec Genaro, lui il est entré à la section plastique et quand ils en ont fini avec cette section, ils l'ont collé à l'usine et il s'est retrouvé dans l'anonymat que vivent tous les mécaniciens. A la section plastique, il était responsable de maintenance, c'est lui qui définissait, qui achetait, qui commandait et qui organisait. Il ne travaillait pas de nuit. On voyait son travail parce qu'il s'occupait de cinq machines et il travaillait seulement avec Félix Tuche. Mais quand ils l'ont passé à l'usine et comme c'est plus grand et que tout le monde touche à tout (tu mets quelque chose et t'en as un autre qui te le prends, et bon, et tout ce genre de situation...), alors son travail s'est retrouvé dans l'anonymat, c'est-à-dire comme n'importe quel autre mécanicien. Quand ils envoient Genaro travailler de nuit, il devient un ouvrier de plus comme nous tous, avec toutes les difficultés que cela comporte. C'est alors qu'il décide d'entrer au syndicat.

Rudesindo était mécanicien automobile et il devait seulement s'occuper de l'entretien des voitures des employés de bureaux, il lui restait beaucoup de temps libre (mais ce n'est pas de sa faute, c'était de la faute de l'entreprise qui l'avait embauché pour ça). Après, ils l'ont envoyé faire la maintenance des monte-charges. Il accepte avec difficultés mais même avec ça, il lui restait du temps. Pendant son temps libre, il faisait ses travaux manuels et ses autres choses : ses dessins, ses croquis, ses caricatures, il rangeait son bureau là-haut, il faisait tout ce qu'il voulait. A la fin de l'année 2000, quand l'entreprise décide d'arrêter de s'occuper de la maintenance des véhicules, ils l'envoient à l'usine, au département de maintenance. Il accepte mais pas content du tout : « Je ne suis pas mécanicien d'usine moi, je suis mécanicien automobile, je ne connais rien à tout ça ». Et dès lors, il avait cette excuse permanente pour se

débiter devant les ouvriers. Par exemple, ils l'envoyaient faire un travail quelconque et il disait : « Non, en fait, je n'y connais rien, je n'ai pas reçu de formation ».

A cause des changements de postes de travail que je viens de t'expliquer, lors d'une réunion du comité de direction, on a parlé de l'attitude au travail de certaines personnes du département de maintenance, précisément parce que Genaro l'avait manifesté. J'ai dû défendre l'attitude de Genaro lors de ces discussions bien que la manière dont il présentait les choses n'était pas très claire. L'idée principale de la réunion était que : « Tout le monde devait apprendre à faire ce qu'il y avait à faire ». En plus, on devait tous travailler ensemble pour faire le travail du département.

Rudesindo mettait des « mais » à tout, évidemment tout le monde le considère comme un travailleur inutile et paresseux. Par exemple, quelque chose de typique chez lui, c'était quand on l'appelait pour faire la révision d'une machine, il y allait sans les outils. Alors, les gens lui disaient : « Mais apporte la caisse à outils ! » Et il leur répondait : « Non, je vais juste voir ce qui se passe avec la machine ». Alors il y allait... Alors que la première chose que fait un mécanicien c'est de prendre la caisse à outils et de foncer vers la machine. Dès lors, on a vu l'attitude difficile du gars pour travailler sur les machines. En plus, Rudesindo était conflictuel parce qu'on le regardait mal, parce qu'on le faisait travailler, parce qu'on ne lui donnait pas ce qu'il demandait.

### **Les mots-croisés**

Clímaco et Rudesindo ont pris l'habitude de remplir des grilles de mots-croisés pendant leur temps d'activité. Dès fois, je participais quand on me posait des questions mais je ne restais pas pour jouer. Eux, ils apportaient des mots-croisés et ils étaient heureux, ils y jouaient tous les jours et en faisaient des « tonnes ». A la fin, Clímaco était un vrai professionnel pour remplir les grilles de mots-croisés. C'était mots-croisés par-ci, mots-croisés par-là, tout le temps et dès qu'on avait besoin d'eux, il y avait systématiquement des difficultés parce qu'ils étaient en train d'en faire.

Et le problème est devenu plus important quand Genaro est arrivé à l'atelier parce qu'il critiquait l'attitude que Rudesindo adoptait. Nous aussi, on l'a critiquée. Une des grandes discussions avec Rudesindo était parce qu'il mettait ses pieds sur le bureau. Et il disait : « Ah, c'est que j'ai très mal aux pieds, ce n'est pas si grave ». Du coup, plusieurs personnes l'ont vu...

Rudesindo, (je dois le dire), variait pas mal selon les indications que les personnes lui donnaient. Par exemple, une fois, on est allés voir notre avocat et Rudesindo lui a demandé s'il pouvait faire des mots-croisés pendant son temps libre. L'avocat ne lui a dit ni oui ni non, il lui a expliqué qu'il était un travailleur disponible qui se trouvait dans l'usine pour s'occuper de d'éventuels défauts sur les machines et que dans ces circonstances, s'il était libre à un moment donné et qu'il n'y avait rien à faire, il avait tout le loisir de faire ce qu'il voulait. Par exemple, s'asseoir au bureau pour lire un livre technique ou faire quelque chose d'autre. Alors, il a utilisé cette explication, et chaque fois qu'on lui demandait quelque chose, il disait : « Non, c'est que l'avocat m'a dit que je pouvais faire mes mots-croisés quand je le voulais ». Rudesindo a pris ce que l'avocat avait dit au pied de la lettre : « Qu'il pouvait être là-haut, c'est-à-dire qu'il ne devait pas être en train de travailler toute la journée comme le fait celui du département de production, qui est en permanente activité et dans la routine, mais non, lui il avait un travail spécifique dans le département de maintenance et il agirait seulement quand on aurait besoin de lui pour ce travail spécifique de maintenance, pour le reste non ». D'une

certaine manière, nous aussi, on a bien compris ce qu'a dit l'avocat, par exemple, quand il n'y a rien à faire et bien, je m'assois, je prends un livre, je prends un manuel, n'importe quoi, je fais d'autres activités. Mais eux, ils avaient pris l'habitude de faire leurs grilles de mots-croisés et beaucoup de gens considéraient que dès lors, ils abandonnaient leurs fonctions. Alors, c'est devenu un problème et c'est pour ça qu'on en parlait pendant les réunions du syndicat, mais il n'y a pas eu d'accord sur un changement d'attitude parce que ce qui avait été dit par l'avocat s'est transformé en argument de défense.

Tout cela s'est plus ou moins passé pendant l'époque où Rudesindo est arrivé pour la maintenance de l'usine<sup>233</sup>. Avec son changement de poste, ce qu'ils ont fait c'est unir Clímaco et Rudesindo qui avaient une disposition au travail très limitée. Avant, ça n'arrivait pas parce qu'ils étaient loin l'un de l'autre. En effet, l'atelier d'électricité était relativement distant de l'atelier de Rudesindo. Quand ils les réunissent, ils créent un grave problème parce qu'ils pensaient de la même manière... Alors, ça devient un problème plus difficile à contrôler parce qu'ils étaient d'abord toujours ensemble et parce qu'ils avaient la même conception concernant leur responsabilité face au travail.

### **Le travail de nuit et le sommeil**

De temps en temps, les gens s'endormaient pendant leur service de nuit parce que ce service est très difficile. Par exemple, Chuno Gasca, un collègue du département de maintenance qui avait plus de vingt cinq ans d'ancienneté dans l'entreprise, se fatiguait ou s'épuisait et s'endormait pendant le service de trois heures à onze heures du soir... Le problème, c'est qu'il saturait déjà à cause de ses longues années passées dans l'entreprise.

A la fin Rudesindo, s'endormait pendant son service de nuit parce que c'est très difficile de rester à un bureau pendant tout le service. Travailler de nuit c'est un sacrifice difficile. On a eu un collègue non syndiqué, Carmelo Yepes, très obéissant, très en faveur du patronat, il était toujours en train d'attirer l'attention par rapport à ce qu'il faisait, pour se donner de l'importance. Il avait de bonnes idées mais il était rustique et faisait mal son travail (lui aussi est arrivé au département de maintenance alors qu'il travaillait dans une autre section). Pour Carmelo, le travail de nuit était très difficile parce qu'à cette époque ils nous avaient enlevé des fonctions et les ouvriers ont commencé à faire le travail propre au département de maintenance, ce qui empêchait notre intervention pour la maintenance corrective des machines. Ils nous avaient isolés, à cette époque, ils avaient déjà vendu le tour, qui était une des activités que faisait Carmelo, ils envoyaient presque tout faire réparer dehors et nous, on était sous-utilisés.

Dès fois, on s'asseyait au bureau pendant huit heures en attendant qu'ils nous appellent pour réparer une machine- on entrait à onze heures du soir et on sortait à sept heures du matin. En attendant qu'ils nous appellent, on n'avait rien à faire, alors le sommeil nous gagnait et

---

<sup>233</sup> La lettre qui informe Rudesindo de son changement de poste précise: « Comme nous vous l'avons informé lors de la réunion qui s'est effectuée dans les bureaux du département de maintenance, où étaient présents le président et le vice-président de SINTRAPAM de la section Cali, ainsi que le responsable d'ingénierie et de maintenance, les superviseurs du département de maintenance, le responsable de production et le responsable des ressources humaines, le poste de mécanicien d'automobile que vous occupiez disparaît. De plus, comme vous le savez, les activités de productions ont changé dans l'entreprise et se sont modernisés et étant données vos capacités et vos connaissances techniques, on souhaiterait que vous participiez aux différentes activités du département de maintenance [...] De la même manière, nous vous informons que nous participerons à votre formation pour que vous puissiez accomplir au mieux vos nouvelles tâches. [...] Nous sommes convaincus que votre apport sera bénéfique et que cette nouvelle étape dans l'entreprise sera utile à votre développement personnel et professionnel. Cordialement, le responsable des ressources humaines, Matías Oliveros ».

Carmelo disait : « Non, mon vieux, il ne faut pas lutter contre le sommeil ». Une fois, j'ai fait ce qu'il a dit et c'est très difficile. Les gens s'assoupissent et lui, il se retournait sur son siège et s'endormait complètement. Pendant les heures de travail de nuit, on vivait des conditions très pénibles.

*Clímaco Bolaños*

Nazario, dès fois, demandait à travailler de nuit en sachant qu'il échangeait sa santé contre un peu d'argent, pour une misère, parce que c'est réellement ça qu'ils payent. Je disais à Nazario : « Moi, je fais de l'hypertension et je ne peux pas faire le travail de nuit parce que je dois prendre des médicaments pour ma maladie<sup>234</sup> ».

*Nazario Buendía*

S'endormir pendant le travail de nuit n'était pas chose commune. On peut s'assoupir un instant, mais dans l'entreprise les gens ne dormaient pas. Dès fois, des collègues mettaient quelque chose pour soutenir la tête quand ils étaient assis et s'assoupissaient, mais je n'ai jamais vu quelqu'un préparer une sorte de lit pour se coucher. Le sommeil pouvait nous gagner parce qu'on était détendu et parce qu'on ne travaillait pas de manière continue. Mieux encore, si tu te mets à lire un livre ou à lire un manuel et même si tu es électricien, tu peux t'endormir. Il m'est déjà arrivé que le sommeil me gagne en travaillant, que je m'assoupisse, mais c'est normal.

Ils punissaient notre position de syndicalistes par le travail de nuit. Avant la grève, on avait déjà démontré que l'entreprise avait l'intention de virer le personnel qui avait de l'ancienneté, mais après la grève, ils voulaient déjà en finir avec le département de maintenance. C'est pour ça que ce qui s'est passé avec la caméra a été une des premières intentions visibles qui démontrait que l'entreprise était en train de nous persécuter.

## **Ce qui est à l'origine du problème**

*Nazario Buendía*

Le chef ne faisait pas attention. Au département de maintenance, on n'avait pas précisément de travail destiné à une personne en particulier, s'il y avait un travail à faire dans l'usine, alors c'était celui qui était libre qui y allait. Alors tout le monde était responsable des travaux. C'est cette situation qui permet qu'il y ait des gens qui travaillent plus que d'autres parce qu'il y a des gens qui ont une volonté permanente pour s'occuper de l'usine. Alors, Rudesindo et Clímaco par exemple, n'avaient pas beaucoup cette volonté. Genaro Rodríguez lui, l'avait. Félix est aussi très volontaire par rapport au travail. Mais, il n'y avait pas de schéma pour répartir les tâches parce que les gens arrivaient avec leurs problèmes et disaient : « Ecoutez, on a besoin d'un mécanicien à l'usine ». Alors, on se regardait : « Et bien, tu y vas ou j'y vais ? » Il y en a certains qui ne disaient jamais : « Moi, j'y vais ». Alors, on devait leur dire : « Pourquoi tu n'y vas pas toi, moi je suis occupé ». On avait eu cette discussion à l'intérieur

---

<sup>234</sup> Le médecin du travail Pedro Torres envoie une lettre au médecin de l'entreprise C-Colombia qui dit : « J'ai reçu des documents pour examiner le cas de monsieur Clímaco Bolaños. Depuis trois ans, monsieur Clímaco est examiné par la médecine du travail parce qu'il présentait des troubles névrotiques, une maladie générale aggravée par le travail (services de nuit). L'observation clinique conclut qu'il faudrait éviter qu'ils fassent des services de nuit pour éviter des complications au niveau de son hypertension (crise d'hypertension) ». Dans la dernière recommandation médicale qui date de juillet 2003, on peut lire : « éviter le service de nuit, les températures extrêmes et les niveaux sonores supérieurs aux 80 décibels » confirmant ainsi les recommandations qui avaient été émises en 2001. « Le service qui doit être évité est celui qui commence après dix heures du soir. » (Document d'archive).

du département, mais ça n'est jamais sorti devant les travailleurs. Mais ça n'a servi à rien, ils n'ont jamais changé leur manière d'agir.

Rudesindo et Clímaco n'ont jamais changé parce que c'est une question très particulière du comportement des gens. Il y a des gens qui ont plus de disponibilité que d'autres quand il s'agit de réaliser n'importe quel travail. Moi, par exemple, je disais à Rudesindo qu'il s'était trompé de métier. Il a des facilités pour apprendre, pour étudier, lui c'est un artiste mais ce n'est pas une personne qui s'implique dans le processus de production... bien que le gars soit intelligent, parce qu'il fait bien les choses mais il est un peu gauche en mécanique, mais c'est sa manière d'être.

### **Objectifs de l'entreprise en appliquant l'article 140**

*Nazario et Clímaco*

Leur intention était de frapper l'organisation syndicale. L'entreprise, en ce moment, peut dépenser de l'argent pour nous, c'est pour ça qu'ils nous disent : « Ne travaillez pas, on vous paye ». Qu'est-ce qu'il y a derrière tout ça ? C'est que les personnes qui viendront nous remplacer seront employées par une Entreprise Associative de Travail (EAT) ou une Coopérative de Travail Associé (CTA). Evidemment, ils réduisent leurs coûts parce que pour la direction de l'entreprise, nous, on gagne beaucoup d'argent. En fait, on gagne beaucoup d'argent par rapport aux salaires de maintenant. On sait que les ingénieurs qui sont arrivés, il n'y a pas longtemps, travaillent pour 1.800.000 ou 2.000.000 de pesos. Et ils nous demandent même : « Vous êtes technicien ou ingénieur ? Vous gagnez 1.400.000 ? » En plus, l'entreprise sait que quand on aura plus de lien avec eux, ils n'auront plus de problème de syndicalisme et ils pourront imposer des journées de travail supérieures aux huit heures réglementaires à ceux qui nous remplaceront. Moi, ce que je vois, c'est qu'ils veulent en finir avec l'organisation syndicale, avec les membres de la direction.

Je crois que la maison mère cherche à réduire ses coûts, mais ils ne disent pas : « Virez Clímaco ou Nazario ! » Ils ne précisent pas qui il faut virer. La mauvaise intention vient de la direction et des cadres moyens. Leur argument, c'est qu'ils nous ont vu mal agir durant huit ou dix ans d'activité syndicale, ils nous considèrent comme un obstacle pour faire ce qu'ils veulent faire. Par exemple, les actes arbitraires contre les travailleurs qui n'ont pas la formation des membres de la direction du syndicat. La décision prise par l'entreprise vient de certains conflits d'intérêts qui sont devenus personnels, en particuliers avec les directeurs de production et d'ingénierie. C'est là qu'est le nœud du problème parce qu'on s'oppose à beaucoup de choses, on était une épine du pied qu'il fallait retirer. Réellement, par principe, moi je ne ferais pas ce qu'ils font, essayer de virer une personne de l'entreprise parce qu'elle fait des réclamations par rapport aux choses mal faites. Moi, je ne serais pas capable de faire ça.

*Clímaco Bolaños*

Ils prennent cette décision simplement pour maintenir leur pouvoir, ils disent : « Je n'ai pas de pouvoir à cause des syndicalistes, je ne peux pas les faire travailler douze heures. Si je dis à un ouvrier syndiqué de la chaîne d'aller faire l'inventaire de l'entrepôt, il ne va pas le faire ». Ils veulent concentrer et avoir le pouvoir, ils croient perdre leur pouvoir si on est dans l'entreprise. Alors, si un nouveau travailleur arrive, ils peuvent lui dire : « Vous allez travailler douze ou quatorze heures, vous n'allez pas avoir de contrat de travail et vous devrez faire les tâches que votre chef immédiat vous assignera (respectez les normes de productions, le temps et les mouvements) ». Le pouvoir c'est de faire ce qu'ils disent sans que personne ne

remettent en question leur décision, leur volonté : « Que ça te plaise ou non ! » Eux, ils veulent que les décisions ne soient pas ni discutées ni débattues. En plus, ils espèrent que personne ne leur dira : « Non, nous ne sommes pas d'accord, on ne peut pas atteindre ces résultats ». Alors, les gens comme nous sont un obstacle pour eux.

## **La représentation qu'ont les syndicalistes de l'administration de leurs chefs**

*Nazarío Buendía*

Il y a des manières pour bien administrer l'entreprise et il y a des gens dans l'entreprise qui pourraient le faire. Par exemple, un chef peut dire : « J'ai une idée, on va faire ce travail, l'idée est la suivante... Qu'est-ce qu'en pense ceux qui vont réaliser le travail ? » Pour moi, il y a trois points qui comptent quand on va faire un travail : la sécurité, l'argent et l'esthétique. Alors, quand je vais faire un travail, je cherche à ce qu'il soit bien fait, le mieux organisé possible, j'espère ainsi que quelqu'un me dise que ce travail peut rapporter davantage, notre boulot se met mieux en valeur si s'il on le fait d'une certaine manière. Mais je n'apprécie pas que quelqu'un me dise : « Il faut faire ça et, ça se fait comme ça et point ». C'est là que réside le conflit, parce que moi, je ne vais pas faire quelque chose qu'ils me demandent si je crois que ce n'est pas bien. Je ne suis pas d'accord pour faire les choses n'importe comment. J'aime le travail bien fait, dans un climat de sécurité, je ne veux pas courir le risque de m'accidenter.

On fait une sorte de control concernant les décisions prises par les chefs, même si on n'aime pas ça, on le fait. Par exemple, s'ils font faire un pot qui coûte 100 pesos, mais si en réalité il coûte 20 pesos, alors on va chez le directeur et on lui dit : « Ecoutez, comment c'est possible que l'entreprise investissent 100 pesos là-dedans, si on peut réellement en avoir pour 20 pesos ? En plus, ce pot-là, on peut le faire nous mêmes ». Alors, le chef dit : « Eux, ils vont aller tous les quatre matins chez le directeur, et ils vont m'empêcher de gagner une petite commission sur les contrats ». Dès lors, le problème devient personnel.

Un autre facteur qui explique le conflit, c'est que les cadres moyens sont eux aussi des victimes de la société capitaliste, ils ont peur de perdre leur travail. On a eu un chef à qui on a demandé : « Vous pensez par rapports à vos besoins économiques ? » Et il a répondu : « Oui, évidemment ». Ils veulent le pouvoir mais c'est un pouvoir entre guillemets où ce qui est en jeu est le travail. Alors, ils ont une conception erronée. Ils croient que c'est en ayant la main dure, en n'étant pas humain, qu'ils vont conserver leur poste de travail. Une fois Gastón Balcázar m'a dit : « Quand un membre de la direction arrive à l'entreprise C-Colombia, il ne regarde pas l'usine, mais combien lui rapporte la production, avec mes mots, la plus-value ».

Il y a quelques années, ils nous ont proposé l'idée d'occuper un poste de rang moyen, de superviseurs. Moi, j'ai dit : « Non, je n'accepte pas ça, d'abord parce que ce type d'administration va à l'encontre de mes principes, et ensuite parce que je considère que ce type d'administration est totalement à côté de la plaque ».

## **Les directeurs et quelques plaintes pour mauvais traitements**

*Rudesindo Arteaga*

Les directeurs sont devenus nos ennemis gratuitement. Ils ne sont pas les propriétaires de l'entreprise et ils n'ont pas à nous juger. Il se pourrait même bien qu'ils volent l'entreprise... Et là-haut, il y avait un monsieur qui s'appelait... C'était le directeur général qui s'appelait Carruso qui l'avait fait entrer et nous avons dénoncé tous les vols qu'ils avaient commis dans l'entrepôt. Ils ont viré le gars pour ça, et ils l'ont bien viré.

Je suis arrivé avec plein d'envie pour travailler mais là-haut, ils nous pervertissent parce que même Anastasia et tous ce gens-là sont des personnes qui veulent s'enrichir à nos dépens, en nous enlevant à nous. Alors, ce qu'ils nous quittaient lors des négociations étaient de véritables « gloires » parce que là-haut, ils leur donnaient des bonifications, c'est pour ça qu'on était ennemis, parce que pendant qu'Anastasia Robles allait à la négociation, ils lui donnaient un téléviseur couleur ou n'importe quelle autre chose pour ce qu'elle pouvait nous enlever. Ça c'est la réalité, c'est ça la discorde qu'il y a avec les gens.

Les membres de la direction ne sont pas plus que nous les propriétaires de l'entreprise mais leur préoccupation était de nous enlever à nous pour donner bonne impression là-haut, je ne sais pas à qui, mais c'était pour donner bonne impression ou pour qu'on leur donne une bonification ou une augmentation pour avoir fait des sales coups aux gens d'en bas.

### **Démonstrations de pouvoir des dirigeants de l'entreprise : la suppression des cinq minutes**

*Nazario Buendía*

Anastasia Robles est aujourd'hui la responsable de production de l'entreprise et avant elle était superviseure. Moi, je la refusais à cause du comportement qu'elle avait avec les travailleurs. Mais, je me suis décidé à engager la conversation avec elle pour savoir ce qu'elle pensait. Au bout d'un moment, je me suis rendu compte qu'elle aussi avait du cœur. Mais j'ai confirmé qu'elle avait été formée pour faire du mal et qu'elle faisait des choses pour satisfaire son égo. Par exemple, on avait dix minutes avant de finir les huit heures de travail journalières pour faire notre toilette et pour nettoyer nos machines, et elle considérait ça insupportable. Elle a commencé à essayer de justifier le démantèlement de ces minutes jusqu'à ce qu'elle réussisse à les faire disparaître et pour elle ça a été une grande satisfaction parce qu'elle disait qu'on perdait beaucoup de temps. Dorénavant, les travailleurs doivent être à leur poste jusqu'à la fin de l'heure point. Elle disait que c'était pour la productivité mais on perd bien plus de temps dans l'entreprise à cause du manque de programmation et d'organisation des tâches. Les dix minutes sont nécessaires pour que le travailleur se sente bien et qu'il laisse la machine à son collègue dans de meilleures conditions, pour améliorer le rythme. En fait, elle fait ça pour son égo personnel. Ça dérangeait Anastasia que les gens aillent se laver les mains, qu'ils aient une pause avant leur sortie, un moment tranquille dans l'enceinte du travail.

Anastasia a dit, à cette époque, que les gens « déconnaient », que c'étaient cinq minutes qui se perdaient en unité de production et que les gens devaient être à leur poste de travail à peine retentissait la sonnerie. Là, on voit bien que l'intérêt de l'entreprise c'est l'intérêt des membres de la direction.

Un autre acte d'égo, c'est le manque de communication auquel ils soumettent les gens. Par exemple, le superviseur ou le responsable de production ont à leur disposition un téléphone toute la journée et ils peuvent appeler chez eux pour savoir comment va leur enfant, comment va leur mari. Mieux encore, on sait qu'il y a des gens qui appellent tout le temps leur conjoint sur le portable. Mais, quand il y a un coup de fil à l'entreprise pour un travailleur, en général, ils disent : « Il est sur la ligne de production et il ne peut pas parler ». Ça se passe de la même manière avec des collègues dans d'autres entreprises. Les entreprises interdisent complètement que les travailleurs reçoivent des appels téléphoniques quand ils sont à l'usine. Par exemple, si on appelle un travailleur pendant qu'il fait son service, le superviseur ou le cadre moyen répond : « Laissez un message, de quoi avez-vous besoin, qu'est-ce qui vous arrive ? » Ensuite, il le communique au travailleur. Ils veulent servir d'intermédiaires alors

que ce sont des choses totalement personnelles. Alors, ils se sentent satisfaits en interdisant les appels. On demande au bureau des ressources humaines si ça répond à un ordre de la compagnie et ils nous disent : « Non, ça c'est géré ici ». Le fait de nous empêcher de recevoir nos appels satisfait l'égo personnel des chefs de l'usine, ce n'est pas la position de l'entreprise.

Dans l'entreprise, il semblait qu'ils prenaient leur pied en empêchant les gens de communiquer. Il y a quelques jours, je suis allé à l'entreprise pour remettre une lettre de permis syndical à un collègue. Alors, j'ai demandé si le collègue pouvait venir pour recevoir le permis et le superviseur de service n'a même pas daigné lui commenter. Il a dit au surveillant : « Lui, il ne peut pas sortir parce qu'il travaille sur la chaîne de production. Quand le gardien est venu et m'a informé, j'ai dit : « Comment ça ? » Et j'ai demandé un permis pour aller lui remettre personnellement. Quand j'y suis allé, le collègue m'a dit qu'on ne l'avait informé de rien. Je me demande pourquoi, dans l'entreprise, ils ne sont pas capables de dire à une personne : « On t'appelle à la porte » pour qu'il puisse choisir, dans ce cas, que je lui apporte le document. Les superviseurs s'approprient des droits et décident sans consultations. Il existe dans l'entreprise des règlements internes de travail, mais les superviseurs font les choses intentionnellement avec l'objectif de se faire remarquer, de montrer qui a le pouvoir, pour montrer que d'une certaine manière il dispose de l'entreprise.

*Genaro Rodríguez*<sup>235</sup>

L'entreprise a un peu raison en appliquant l'article 140 parce qu'il y avait au département de maintenance des gens qui n'avaient pas un comportement exemplaire. Ils se la coulaient douce, ils s'endormaient comme s'ils étaient chez eux. Pour moi, le problème, c'est le moyen qu'ils ont utilisés pour fermer le département. Au lieu de partir en croisade contre eux, l'entreprise a dit : « J'arrache la racine de cette herbe ». Mais, en arrachant, ils ont perdu les bons, ceux qui en théorie étaient du côté de l'entreprise, qui n'étaient pas syndiqués et qui n'avaient pas le droit à la réintégration... Ils ont fini dehors et l'entreprise n'en a rien eu à faire, même s'ils étaient les lèche-culs, ils ont fini dehors, de la même manière.

Ce que l'entreprise a fait a directement touché ma dignité en tant que personne. Mais vous savez qu'on est dans un pays où on passe continuellement au-dessus de tout ça. Si on a perdu quelque chose dans ce pays c'est la dignité de la personne, du travailleur. Maintenant un travailleur est comme une machine, si elle produit, elle reste, si elle ne produit pas, elle ne sert plus. On l'a vu avec les personnes qui ont dédiés de nombreuses années à l'entreprise qui ont été virées.

La vérité c'est que l'entreprise a pris cette décision parce que si on n'avait pas été au syndicat, ils auraient simplement fermé le département. Et la vérité c'est que presque tous ceux du département avaient une protection syndicale. Ça c'est un autre avantage quand on travaille pour une entreprise. Si tu n'as pas de protection syndicale, ils te jettent et ils te payent ce qu'ils te doivent ou un peu moins et ils te mettent à lutter. L'entreprise joue avec les besoins des travailleurs. Presque toutes les entreprises te jettent dehors quand tu n'arrives pas à un accord avec elles pour que tu te mettes à batailler et le temps que tu passes dehors c'est toi qui t'épuises, pas l'entreprise. Alors, vient le moment où le travailleur accepte une offre économique.

---

<sup>235</sup> Cet entretien s'est déroulé dans l'entreprise et les ouvriers étaient déjà en train de débattre en interne parce que Genaro était, déjà à ce moment, coordinateur du département de maintenance.



Quand ils appliquent l'article 140 au personnel du département, je me suis rendu compte que beaucoup de gens de l'usine disaient : « Non, mais ils passent leur temps à dormir, ils ne font rien, ils se fâchent quand on les appelle pour aller sur les machines ». Et beaucoup de ces gens-là avaient raison.

### **La situation des travailleurs durant l'application de l'article 140**

*Nazario et Clímaco*

En ce moment, on ne prête pas notre service, mais l'entreprise nous paye. On attend de voir si le ministère approuve la fermeture du département et l'annulation de nos contrats. Plus tard, quand il les aura annulés l'entreprise aura l'opportunité de solliciter auprès du tribunal la levée de notre protection syndicale. Dans le cas où le juge accepterait cette demande, ils nous virent seulement avec l'argent de l'indemnisation légale.

### **Dans ces moments-là nous avons eu peur**

Quand ils nous ont informés de l'application de l'article 140, on a vécu des moments très pénibles, difficiles, désespérants. On ne savait pas quoi faire. A cette époque, on avait peur, on savait qu'on était dans la ligne de mire parce qu'on n'avait pas fait d'arrangements. Ils savaient que nous avions dit que nous allions aller jusqu'aux ultimes conséquences. Maintenant, on va à l'entreprise mais pas pour travailler, on peut relativement se déplacer et on essaie d'avoir une relation assez distante avec les collègues pour éviter les problèmes. On n'a pas le droit de profiter du service de la cafétéria. Dès fois, quand on va à l'entreprise, certains membres de la direction nous font un travail psychologique pour voir s'ils nous convainquent d'arriver à un accord avec l'entreprise. Moi, personnellement, en tant que dirigeant du syndicat, j'avais une position rigide et j'ai essayé de garder mon calme, parce que ce qui est sûr c'est qu'on finit vite par avoir la tête à l'envers et on ne sait plus ce qu'on doit faire.

Quelquefois, on ne savait plus quoi faire, chacun d'entre nous vivait une situation économique très particulière, au point qu'à un moment, ils nous ont fait penser à la possibilité de faire un arrangement, même en sachant que l'arrangement économique est la pire chose qu'on puisse faire d'un point de vue syndicale.

### **Les réformes du travail en Colombie**

*Nazario Buendía*

Les réformes du travail ont affecté notre salaire moyen, notre niveau de vie. Je gagnais 1.300.000 pesos dans l'entreprise, j'ai monté une petite affaire en pensant au futur mais je sais que ça ne me suffira pas pour vivre, juste pour avoir une entrée d'argent. On a réalisé que notre salaire ne nous suffit pas. Aujourd'hui que nous nous trouvons sous l'effet de l'article 140, qu'on reçoit juste le salaire de base, évidemment on est beaucoup plus exténués. Certains d'entre-nous ont perdu l'argent du travail supplémentaire (heures de nuit, extras). Avec l'application de l'article 140, on a subi une baisse de notre salaire. Je reçois en retirant toutes les charges environ 220.000 pesos par semaine. Bien qu'ils soient en train de nous payer, nous sommes victimes de la situation en Colombie, même en travaillant.

### **Ce dont l'entreprise se moque**

Dans notre cas, par rapport aux renvois, l'entreprise ne s'est pas souciée des conditions des travailleurs. Ils ont simplement l'objectif de réduire leur coût. Tout ce qui a à voir avec les

droits de l'homme, avec les droits de formation, ils n'en tiennent pas compte et je pense que c'est ça la dignité.

La décision la plus sage que nous ayons prise a été de ne pas avoir fait d'arrangement à ce moment, malgré les millions qu'ils nous offraient. Ça, c'est le plus important parce qu'on a montré nos principes et notre responsabilité par rapport aux personnes qu'on représentait. Si on avait accepté leur proposition, on est quasiment sûr que les collègues auraient dit : « Ils ont abandonné tous leurs principes à la première proposition de l'entreprise ».

### **Sentiment ambigu**

Ils nous ont laissé dans une sale ambiance, ennuyeuse, hostile, lourde. On s'asseyait à une table en attendant que les machines tombent en panne pour pouvoir faire les autres fonctions que l'on faisait avant. Ils étaient en train de nous quitter tout lien avec l'entreprise. Aujourd'hui, j'ai un sentiment ambigu parce que s'ils nous réintègrent, on devra continuer à être enfermé, à s'ennuyer et à subir la dévalorisation de notre travail.

L'installation de la caméra et l'application de l'article 140 ont créé une relation tendue dans l'entreprise puisqu'en virant les membres de la direction du syndicat, les collègues ont eu peur que l'organisation syndicale tombe à l'eau. Tout ce qui nous est arrivé sont des situations très liées qui ont tendance à déboucher sur une sensation de stress au travail.

### *Nazario et Clímaco*

Après qu'ils nous aient appliqué l'article 140, certains compagnons se sont mis en tête de monter une boîte pour que l'entreprise les embauche. Ils étaient en train de faire les papiers pour s'inscrire à la chambre des commerces. Mais comme nous, on était en train de nous défendre, on a dit au ministère qu'ils avaient sollicité la fermeture définitive du département à cause de notre inefficacité mais qu'en même temps ils nous offraient du travail en tant que contractuels. Du coup, l'entreprise a préféré ne pas faire les contrats.

Jusqu'à maintenant Anastasia nous attaque, quand on faisait notre travail pour le syndicat, lors des réunions avec le ministère, elle appuyait toujours la décision prise par les membres de la direction de l'entreprise. Un qui n'a pas voulu trop parler, c'était le directeur du département d'ingénierie, les collègues lui ont cloué la bouche lors des démarches administratives, ils lui ont lancé beaucoup de pics et ce dernier a préféré se taire. C'est difficile de gérer un groupe de mécaniciens qui ont de l'ancienneté et qui en plus sont syndicalistes. C'est pour ça qu'on les énervait, parce qu'ils ne pouvaient pas nous manipuler comme ils le voulaient.

### **Par l'intermédiaire de notre avocat, ils nous demandent de revenir à l'entreprise en tant qu'opérateurs**

### *Nazario Buendía*

Lors d'une réunion du tribunal du travail, l'entreprise, à travers le directeur des ressources humaines, Sixto Rosas, a proposé à notre avocat la possibilité de nous réintégrer mais non pas au département de maintenance mais au département de production en tant qu'opérateurs (ils continuent avec l'idée de fermer le département). A son tour, l'avocat m'a transmis l'idée et m'a demandé du temps pour voir si la décision nous convenait ou pas. Face à cette situation, j'ai vu la possibilité de retourner à l'entreprise et j'ai cru que d'un point de vue syndical c'était important, mais en parlant avec les compagnons, j'ai vu qu'ils n'étaient pas prêts à accepter cette situation. Alors, j'ai rejoint la position du groupe et nous avons répondu :

« Non, nous revenons au département de maintenance ou nous ne revenons pas dans l'entreprise ».

Nous avons été plus intelligents, même pour une question d'orgueil, nous avons dit : « S'ils nous réintègrent, ils doivent nous laisser au même niveau qu'on était, ou ils nous font une promotion mais pas vers le bas ». C'était un point de logique, comment ils allaient nous faire perdre le statut qu'on avait avant, on a toujours demandé à ce que l'on respecte notre protection syndicale. C'est comme ça qu'on a fait valoir notre protection syndicale.

### **Le verdict du ministère**

L'organisation syndicale était dans l'attente des décisions du ministère de la protection sociale. Nous avons basé notre défense de la non fermeture du département de maintenance en démontrant, documents à l'appui, que depuis notre arrivée l'entreprise avait grandi et qu'on n'avait jamais fait l'objet de rappel à l'ordre à cause de l'inefficacité de notre travail et par conséquent, on démontrait qu'on avait donné les résultats que l'entreprise attendait. Toutefois, on se méfiait de la décision que le ministère de la protection sociale pouvait donner à l'entreprise par rapport à la demande de fermeture et plus encore en sachant que ce ministère a une attitude patronale et que la grande majorité de ses décisions favorisent les entreprises.

La première résolution du ministère s'est faite mi-septembre 2003. Nous, en tant qu'organisation syndicale, on s'en est rendu compte grâce aux documents que le bureau du procureur nous avait remis. Quand le ministère émet la résolution, l'entreprise commence à chanceler. La réponse négative du ministère par rapport à la fermeture du département de maintenance, nous a énormément réjouis, parce que c'était le triomphe de la défense de notre poste de travail, on savait que la lutte continuait.

Plus tard, ayant connaissance de la sentence, nous sommes allés à l'entreprise pour engager la conversation avec monsieur Sixto Rosas, directeur des ressources humaines à propos du thème de la convention collective qui expirait en décembre. Mais en plus, on voulait percevoir l'effet de la réponse du ministère pour l'entreprise. Comme monsieur Sixto ne s'est pas prononcé au sujet, nous lui avons informé que nous avions appris que le ministère n'avait pas accepté leur demande de fermeture du département de maintenance et, immédiatement, il a répondu qu'ils étaient au courant mais qu'ils allaient faire appel parce que l'entreprise considérait que le ministère n'avait pas tenu compte de leurs arguments. En fait, à ce moment-là, ils continuaient avec l'idée de fermer le département de maintenance.

Il est évident que la décision du ministère a facilité le fait que l'entreprise ne s'oppose pas à ce qu'on négocie la convention collective de l'année 2005-2006. En fait, avec ça, l'entreprise avait subi un revers et elle ne voulait pas, selon nous, entrer dans un conflit supplémentaire.

Le résultat positif qu'a obtenu le syndicat en empêchant la fermeture du département de maintenance est le résultat des démarches juridiques que l'on avait fait auprès du ministère du travail. Finalement, l'étude technico-économique a constaté que le département ne représentait que 4% des dépenses de salaire de l'entreprise, alors que cet argument était un des piliers pour solliciter la fermeture du département.

### **La négociation de la convention collective étant sous l'application de l'article 140**

On se trouvait face au problème d'expiration de la convention collective et il fallait chercher la manière de la renégocier. Lors de l'assemblée locale du syndicat, on a parlé du sujet et on a

décidé d'établir des relations informelles avec l'entreprise pour pouvoir signer la convention collective. Pour cela, on a choisit trois personnes, María Antonia, Daniel Mesa et moi. L'assemblée générale du syndicat a accepté la proposition que l'assemblée locale avait formulée. La décision du syndicat a été bien perçue par l'entreprise et ils nous ont dit : « C'est très bien d'être disposé à arriver à une nouvelle négociation. » Et nous avons commencé le processus. Ce qui est important c'est que même si on était sous l'effet de l'article 140, on savait qu'on avait un engagement envers les gens de l'organisation syndicale, et c'est pour ça qu'on a fait tout cela.

Hipólito González n'était pas trop d'accord à ce que je participe à la négociation, il trouvait que c'était dangereux. Et il a voulu poser une condition beaucoup plus difficile pour la négociation : exiger la restitution de nos postes de travail. Nous nous y sommes opposés en lui disant qu'une chose était la convention collective et les avantages du travailleur et qu'une autre chose était la restitution de nos postes de travail. On lui a dit qu'on ne pouvait pas placer un intérêt particulier au-dessus de l'intérêt général. Alors, de cette manière on a pu engager la négociation avec l'entreprise et défendre nos positions. Quand on a commencé les rapprochements informels, l'entreprise nous a demandé ce que nous allions négocier et nous avons répondu : « La partie économique. » A base de dialogue, on a signé la convention collective, qui selon nous, nous a causé beaucoup de difficultés, parce qu'on a négocié une augmentation économique des aides et du salaire pendant encore deux années.

### **Le directeur des ressources humaines nous a informés en décembre que les choses étaient en bonne voie.**

Au mois de décembre, quand on négociait, Juan de Dios Alzate, directeur des ressources humaines, nous a dit que les choses étaient en bonne voie, mais qu'il croyait – il me l'a dit de manière officieuse- que : « Ça n'ira pas plus loin, vous allez revenir dans l'entreprise, mais ne le divulguez pas, on attend de voir ce qui se passe avec le ministère ».

Après, on a eu une conversation avec Aureliano Romero lors de laquelle il m'a dit qu'il voulait que seulement Clímaco Bolaños, Genaro Rodríguez et moi réintégrions l'entreprise. Il pense que Rudesindo et Evaristo Millán ont une attitude très négative. Je lui ai répondu : « Vous connaissez la maison d'Evaristo Millán, vous savez comment il vit, ce qu'il a ? » Comment il va dire que c'est un mauvais travailleur s'il vit dans des conditions dignes grâce à l'effort qu'il mène quotidiennement. Il travaille et il a des affaires dehors, ce qui se passe c'est qu'il a reçu beaucoup de coups, il a beaucoup souffert ici. Son salaire, par exemple est inférieur à celui des travailleurs du département de maintenance. Evidemment, ça ne lui a pas rendu service et il le démontrait avec sa mauvaise humeur. Aureliano réplique en disant : « Je n'ai pas dit qu'Evaristo était un mauvais travailleur, j'ai dit que son attitude... »

Finalement, devant Daniel Mesa, j'ai dit à Aureliano Romero : « On revient tous ou personne ne revient. » Il est resté sans rien dire et il a dit : « Ah non, j'ai dit ça comme ça, c'était une blague pour déranger, pour voir ce que vous alliez dire ». Ensuite, j'ai considéré que cette blague aurait pu avoir des conséquences négatives pour nous, heureusement qu'on avait assumé une position verticale.

### **L'entreprise fait appel**

Effectivement l'entreprise avait fait appel, mais ils n'étaient pas convaincus que ça allait bien se passer. Alors, vers le mois de novembre, ils commencent à changer d'attitude face à la situation de réintégration et commencent à nous donner un peu d'espoir par rapport à la possibilité de revenir travailler dans l'entreprise.

Pendant le mois de la négociation de la convention collective, et profitant de ces réunions, un jour, Juan de Dios Alzate m'a dit : « Il est possible que, courant janvier, les gens qui sont sous l'effet de l'article 140, reviennent travailler, garde cette information pour toi, ne la divulgue pas ». Evidemment, j'ai gardé la nouvelle pour moi mais je savais qu'on allait retourner travailler.

### **Après la négociation de la convention collective, on demande à monsieur Rosas ce qui va se passer avec nous**

Après la négociation de la convention collective, on a dit au directeur des ressources humaines, monsieur Rosas : « Et nous quoi ? » Il a répondu : « Vos affaires sont en bonnes voies, vous allez réintégrer l'entreprise. Evidemment, l'entreprise a fait appel de la décision du ministère, et bien que vous ayez gagné plus de 50% en première instance, on va attendre pour voir ce qui se passe, il est clair qu'on est disposé à vous réintégrer, si le ministère le juge nécessaire ». Je lui ai répondu : « Bon, si vous savez que la décision du ministère est en votre défaveur, pourquoi vous ne reconsidérez pas la situation ? » Rosas m'a répondu : « Je vais en parler et on va y réfléchir ».

### **L'entreprise renonce à sa demande de fermeture du Département de maintenance auprès du ministère et nous retirons notre plainte**

Peu de jours après, ils nous ont dit qu'ils allaient renoncer à la fermeture du département de maintenance auprès du ministère pour que nous puissions revenir travailler. Il fallait, qu'à notre tour, on enlève la plainte qu'on avait posée auprès de notre avocat à cause du non respect de notre protection syndicale. La condition était qu'ils devaient d'abord retirer leur demande de fermeture. Quand nous avons reçu les documents officiels de la réintégration, notre avocat nous a recommandé de retirer notre plainte, on pensait la maintenir mais l'avocat nous a dit : « Une fois qu'ils vous reçoivent dans l'entreprise, il n'y a plus de violation de la protection syndicale, alors ça sert à rien de maintenir la plainte ». Quand l'entreprise a renoncé auprès du ministère à sa demande de fermeture du département de maintenance, on nous a communiqué qu'on devait retourner à l'entreprise (Clímaco Bolaños, Rudesindo Arteaga, Genaro Rodríguez, Evaristo Millán, et moi), à partir du 3 janvier 2005. Après ça, on retire notre plainte pour violation de la protection syndicale.

### **Qui a pris la décision de l'article 140 ?**

Selon moi, la décision finale a dû être prise entre Sixto Rosas, Anastasia Robles, Aureliano Romero et Gaston Balcázar.

### **Sentiments face à la réintégration**

Je pensais que retourner à l'entreprise, pour faire de la maintenance corrective, la dernière chose qu'on faisait avant de passer sous l'effet de l'article 140, allait vraiment être très difficile et ça me faisait peur parce que travailler dans ces conditions était un supplice, une prison. Faire son service de nuit en attendant qu'une machine tombe en panne... pour nous la réintégration a été quelque chose de très difficile. Les collègues se retrouvaient dans une situation d'incrédulité par rapport à la réintégration. Mieux encore, certains collègues avaient déjà perdu tout espoir de réintégrer l'entreprise, réellement revenir c'était un triomphe pour nous et pour le syndicat.

Je pensais que refaire ce qu'on faisait avant allait être très difficile, j'avais vraiment peur parce que pendant la dernière année, ils nous avaient ôté tout lien avec les travaux de

maintenance, c'est-à-dire qu'on avait plus rien à faire, juste à attendre que les machines tombent en panne et passer les huit heures là-haut.

Cependant, quand on a pris connaissance de la nouvelle, on avait comme un sentiment de doute. On retourne à l'entreprise ? Qu'est-ce qu'on fait ? Quelqu'un a proposé de poser une condition à notre réintégration dans l'entreprise, le départ de Gastón Balcázar. Ça m'a semblé être quelque chose d'inédit. J'ai dit : « Ça ne se passe pas comme ça, nous ne sommes pas l'entreprise, elle peut avoir les dirigeants qu'elle veut, on sait que ce mec est un enulé pour nous mais, c'est lui que l'entreprise a choisi d'avoir ».

*Genaro Rodríguez*

Enfin, la sentence était en notre faveur en précisant que le département de maintenance n'était pas le lieu où l'entreprise perdait de l'argent, c'était même plutôt le contraire. C'était au niveau de l'administration que les dépenses étaient les plus importantes. La sentence ordonnait qu'on nous restitue nos postes de travail. L'entreprise prétendait nous virer de manière injuste, elle l'a fait avec d'autres personnes, mais heureusement, avec nous ça ne s'est pas fait. On est resté neuf mois hors de l'entreprise. Ça ce sont les choses qui me semblent injustes, quand l'entreprise veut renvoyer quelques personnes et qu'elle finit par en virer huit, neuf ou dix de plus. C'est là où l'entreprise a pêché et c'est pour ça qu'elle en paye le prix. Ils voulaient en dégager certains du syndicat et au final, ils vont devoir garder tout le monde et, ceux qui étaient du côté de l'entreprise, ils ont dû les laisser dehors. En fait, je dirais que l'entreprise a fini par se mordre la queue.

Qui est sorti vainqueur ? Le syndicat parce qu'après ça, on devient plus fort. Pendant ces moments, face cette situation, le syndiqué du département de maintenance pourra dire... Et ils lui prêteront plus d'attention qu'à une personne non-syndiquée. Maintenant, ils donnent plus d'importance au syndicaliste, ils l'appellent, ils lui demandent ce qui se passe. Par rapport à ça je pense que le syndicat a gagné du terrain. L'entreprise tient plus compte de nous.

### **Quand j'ai appris la bonne nouvelle du ministère**

*Rudesindo Arteaga*

Un jour, j'étais chez moi quand Nazario m'appelle et me dit : « Ils viennent de nous informer qu'ils n'autorisent pas la fermeture du département de maintenance ». Alors, j'ai dit Dieu merci, j'ai ressenti une profonde joie. Et j'ai pensé qu'on allait rentrer triomphalement mais je ne savais pas que Nazario avait déjà changé de manière de penser. Nous nous sommes préparés pour rentrer.

### **Pendant de la demande de fermeture**

On est resté neuf mois hors de l'entreprise. J'avais beaucoup d'incertitudes, ne vas pas croire que pour moi c'étaient des vacances payées parce qu'à n'importe quel moment, si Bogotá autorisait leur demande de fermeture, aïe, ça nous aurait fait très mal, plus rien et ciao avec zéro pesos. Quand on allait récupérer notre argent à l'entreprise, et qu'on voyait Genaro en haut, on se demandait ce qu'il faisait là-haut. Nous, on entrait et on parlait avec les gars de l'usine, on les saluait, tu vois quoi, mais on ne montait pas, alors que Genaro Rodríguez, lui, le faisait.

## **On n'a pas fait de bilan des événements pendant l'application de l'article 140**

*Nazario Buendía*

On n'a pas fait de bilan. Evidemment, la réintégration a eu un effet positif pour tout le monde, c'était une grande avancée. Nous généralement, en tant qu'organisation syndicale, on n'a pas l'habitude de reconnaître la valeur des avancées obtenues, on est tout simplement retourné au travail. On ne s'est pas préoccupé à laisser des documents par écrit qui d'une manière ou d'une autre relateraient les événements et les sentiments qu'on a vécu. J'avais l'intention de le faire mais je l'ai commenté aux collègues et il n'y a pas eu d'écho. Alors, mon idée est passée complètement inaperçue.

### **Événements après la réintégration**

En revenant de nouveau au travail, l'entreprise nous indique initialement qu'elle croit nécessaire qu'on fasse une semaine de formation. Par conséquent, ils ne nous permettaient pas d'être sur les machines jusqu'à ce que les contractuels nous rendent l'usine en bonne et due forme.

### **Quand on revient à l'entreprise**

*Rudesindo Arteaga*

Ils nous ont donné notre date de retour à l'entreprise et ils nous ont dit : « Quand vous réintègrerez l'entreprise ne le faites pas de manière triomphale mais avec précaution ». L'idée avait été promue par l'entreprise et c'est le directeur des ressources humaines, Sixto Rosas qui l'a menée. Je n'ai jamais été d'accord avec la manière que suggérait l'entreprise, je croyais qu'on ne devait rien accepter, parce qu'à aucun moment on a arrêté de travailler, ni arrêter de faire les choses. Mais on n'est pas entré comme je le disais. Et même les gens de notre base syndicale se sont énervés quand on est arrivés dans l'entreprise sans triomphalisme mais « avec la queue entre les jambes. » C'est Aureliano qui nous a motivés à la jouer comme ça. Alors, on ne pouvait pas faire ce qu'on faisait avant... Moi, je martelais toujours : « Comment ça non ? » Je crois que c'est là, que nous avons perdu le pouvoir.

*Genaro Rodríguez*

Nous nous sommes précisément réunis dans le kiosque, les cinq qui avaient été réintégrés au département de maintenance et nous avons coordonné la manière dont le département devait fonctionner, comment nous allions nous mettre d'accord pour pouvoir continuer à aller de l'avant.

*Clímaco Bolaños*

Quand les problèmes avec Genaro ont commencé, on a fait une réunion et Nazario s'est mis du côté de Genaro : « Non, il avait le droit d'avoir ses aspirations et tout... » C'est là qu'on a eu la discussion et je lui ai dit : « Nazario, je crois que tu devrais rester en dehors de ça, parce que toi, pour ta grande amitié pour lui, tu seras toujours en sa faveur, bien qu'il t'ait mal traité, et en plus tu as eu beaucoup de problème avec lui, mais malgré tout ça, toi... » Et lui : « Bon, très bien ». Et il est parti.

### **Après la réintégration**

Après que nous soyons revenus, Gastón ne m'adressait plus la parole.

## **Le départ de Juan de Dios Alzate**

*Nazario Buendía*

Juan de Dios Alzate a vécu l'époque où on a fait la grève et l'application de l'article 140. Mais, l'homme me semblait être correct, il était un peu rude parce qu'il devait le faire, mais d'une certaine manière, il protégeait les travailleurs. Je crois que le gars subit les conséquences de notre retour et les plaintes faites auprès du ministère du travail à cause de la manière dont ils ont voulu nous virer. Ça lui a coûté son poste, à lui et au directeur financier. Juan de Dios est le responsable directe de tout ça. Nous sommes entrés et ils sont partis.

Quand Juan de Dios est arrivé, il m'a semblé très accessible, il ne se focalisait pas sur des petits trucs comme le faisait Matías Oliveros. Ce qui se passe c'est qu'avec le temps le gars finit par se comporter comme les directeurs de l'entreprise, il fallait bien faire chier les travailleurs et surtout les syndiqués. Et c'est très difficile. En fait, l'entreprise commence à décomposer les gens, elle les met à des postes de direction, et ensuite Anastasia Robles, Aureliano Romero, Gastón Balcázar et dans une moindre mesure Sixto Rosas étalaient ostensiblement leur pouvoir. Bien que le directeur général soit au courant des grandes lignes directrices de l'entreprise, il n'est pas au courant des petites choses qui s'y passe.

Avant de partir, Juan de Dios Alzate m'a dit : « Je m'en vais mon vieux, j'ai trouvé un autre travail, mais je te recommanderais de prendre le control des sollicitudes de travail, dans le cahier, parce que ça t'évitera bien des situations pénibles ». Maintenant, je le fais, je marque dans le cahier du département, le jour, la date, l'heure et qui me fait la demande de travail. C'est vrai que ça t'évites bien des problèmes. Par exemple, hier, on m'a dit : « On t'a appelé pour aller sur telle machine et tu n'y es pas allé ». Je lui ai dit : « Jetons un coup d'œil sur le cahier ». Les gars se moquent de la minutie avec laquelle je le remplis.

## **L'opinion de Genaro Rodríguez par rapport à l'application de l'article 140**

Un samedi, Genaro Rodríguez est venu me dire : « Mon vieux, c'est à cause de ces gars-là (Clímaco et Rudesindo) qu'ils nous ont appliqués l'article 140. Patricio Umaña est à la rue en train de crever de faim ». Je lui ai dit : « On aurait pu être à sa place parce que Pablo Montes et les autres ont fait un arrangement, mais ils voulaient continuer à travailler en tant que contractuels pour l'entreprise et si nous, on ne s'était pas bien défendus, on aurait également été dehors en train de crever la dalle. Alors, oublie ça mon vieux ». Genaro n'a pas su quoi me répondre et il ne m'a plus rien dit. J'ai continué en lui disant : « L'entreprise voulait virer tout le monde parce qu'ils n'ont pas dit qu'ils viraient juste Clímaco, Rudesindo et Evaristo Millán, non, tout le monde dehors ».



## IV

### LES DESACCORDS AU DÉPARTEMENT DE MAINTENANCE

#### **On a suivi une formation pendant deux semaines**

*Nazario Buendía*

Au début, quand nous sommes entrés, nous avons reçu une formation, pendant que le personnel qu'ils avaient embauché pour nous remplacer continuait à travailler au département de maintenance. Deux semaines après, l'ordre est venu de commencer à travailler.

#### **Unis jusqu'au retour**

Quand Genaro revient à l'entreprise, il la réintègre comme tout le monde, mais on n'était pas d'accord avec les politiques de production de l'entreprise. C'est Genaro qui a développé l'idée pendant les premiers jours de la formation, c'est-à-dire qu'il était comme nous, bien énervé contre les directeurs de production et d'ingénierie.

Nous avons été unis jusqu'au retour dans l'entreprise, bien qu'il y avait des différences dans les manières propre à chacun de vivre le processus et certains collègues (Clímaco et Evaristo) se sont fait à l'idée que peut-être ils pourraient négocier une retraite anticipée et ainsi ne plus revenir, mais en obtenant quelques bénéfices.

#### **La rupture à cause de la proposition de coordination du département**

L'union avec laquelle on est arrivé s'est fissurée à la première occasion. Lors de la réunion où on allait prendre les rênes du département de maintenance. Balcázar nous dit : « Vous allez être sous les ordres de Genaro Rodríguez ». Alors, je lui ai demandé : « Genaro va être notre superviseur avec tous les pouvoirs et les responsabilités de ce poste ? » Il m'a répondu : « Oui, effectivement. » Cette information nous a étonnés, elle nous a pris par surprise. Clímaco et Rudesindo, en particulier, l'ont perçue comme un moyen pour se débarrasser de nous, comme une offensive du patronat pour chercher à diviser les travailleurs qui avaient vécu le processus.

Il y a des collègues qui pensaient que l'entreprise nommait Genaro Rodríguez comme superviseur pour diviser l'unité que nous avons maintenu jusqu'à ce moment. C'est là que les conflits ont commencé entre Genaro Rodríguez et les collègues Clímaco Bolaños et Rudesindo Arteaga. Moi, je ne voyais pas d'un mauvais œil la nomination de Genaro à ce poste, je considérais ça comme une opportunité pour gagner du terrain sur l'entreprise.

*Clímaco Bolaños*

Après avoir gagné le procès et une fois à nouveau entré pour reprendre le travail, l'entreprise a une nouvelle stratégie : nommer un de nos camarades superviseur. Habilement, quand on revient, l'entreprise nous dit : « Genaro Rodríguez va être votre chef ». Ils ont nommé Genaro parce qu'ils ne l'auraient jamais proposé à Nazario, pour ses prises de positions à travers le syndicat. Rudesindo non plus, ça faisait trop longtemps qu'ils étaient derrière lui. Ils n'allaient pas non plus le proposer à Evaristo Millán et encore moins me le proposer à moi parce que j'ai eu beaucoup de problèmes avec Gastón Balcázar. Alors qui était la seule personne qu'ils pouvaient manipuler ? Et bien, Genaro Rodríguez.

*Rudesindo Arteaga*

Quand on allait commencer notre travail d'appui à la production, on a eu une réunion là-haut. Genaro n'était pas monté et Gastón Balcázar nous a dit que dorénavant, il allait être notre chef. Alors j'ai regardé les autres et j'ai dit : « C'est quoi cette affaire ? » On s'est tous regardé. Moi, je crois que Nazario savait, je pense que Genaro, vers la fin, lui avait dit qu'ils lui avaient offert ce poste. Ils nous attendaient dans l'entreprise pour nous donner les coups qu'on méritait.

### **La réunion du groupe**

*Nazario Buendía*

Après la réunion, on est sortis et on a demandé à Genaro Rodríguez s'il avait, d'abord, analysé les conséquences d'être à la fois superviseur et membre de la direction du syndicat, puis s'il connaissait les risques qu'il pouvait courir s'ils lui enlevaient sa protection syndicale, parce qu'il deviendrait de fait un travailleur de confiance de l'entreprise. Personnellement, je lui ai conseillé de demander à l'avocat s'il pouvait accepter ce poste sans risquer de perdre sa protection syndicale. Il semble qu'il n'écoute pas ce qu'on lui dit.

### **Le changement d'attitude de Genaro quand il apprend la proposition de l'entreprise**

Quand Genaro apprend qu'il va être superviseur, il change immédiatement d'attitude, il voit l'opportunité de gravir les échelons, c'est normal. Et du coup, il n'était plus aussi critique. Cependant, je l'appelle et je lui dis : « Tu dois tenir compte de ce que je te dis, parce que tu es membre de la direction du syndicat et tu vas faire partie de la direction de l'entreprise. Tu dois en parler avec l'avocat du syndicat ». Le lendemain, il me dit qu'il avait demandé conseil à son père et que celui-ci lui avait dit : « Mon garçon, par rapport au problème avec tes collègues, je te recommanderai de ne pas accepter le poste parce qu'il va y avoir des conflits et je préférerais que tu ne sois au centre des conflits permanents pour recevoir ce poste ».

*Rudesindo Arteaga*

Quand la réunion avec Balcázar s'est terminée, nous sommes allés au kiosque pour discuter et voir quelle décision nous allions prendre. A ce moment-là, Rodríguez est arrivé et nous a menacé, tout ça parce que je lui avais demandé : « Comment ça que tu es chef, c'est que vous en aviez déjà parlé ? » A mon avis, ils avaient déjà tout préparé, ce n'est pas une décision qu'on prend d'un moment à l'autre. Genaro m'a répondu : « Ils m'ont proposé ce poste à l'instant ». Je ne l'ai pas cru, comment c'est possible que le chef parle comme ça d'augmentation de salaire ? Et, une semaine après, ils lui ont fait une augmentation.

Je me suis demandé s'ils en avaient parlé rapidement entre eux pour prendre cette décision, pourquoi Genaro montait aussi souvent dans les bureaux ? Qu'est-ce qui se passait ? C'est que Genaro montait et revenait nous dire que l'entreprise se plaignait que je mette les pieds sur la table... qu'on ne faisait rien et il faisait celui qui passait son temps à travailler. Je viens de te le dire, Genaro et ses amis étaient très malins, ils ne faisaient pas le travail désagréable, c'était pour nous. Ils faisaient juste ce qu'ils leur plaisaient, c'était en quelque sorte les chouchous de l'entreprise.

## **La situation au département de maintenance quand nous y entrons**

*Nazario Buendía*

Quand nous entrons à l'entreprise, on croyait que les travailleurs qui étaient restés avaient fait des choses importantes, mais petit à petit, on s'est rendu compte qu'il y avait plus de points négatifs que de positifs. Ça, je l'ai vite compris, d'abord parce que quatre travailleurs ce n'est pas assez pour appuyer le travail de production, j'imagine qu'ils doivent travailler comme des esclaves, jour et nuit et ensuite, parce qu'ils n'avaient pas ce sentiment d'appartenance qu'on peut avoir nous en tant que travailleurs de l'usine. Ils étaient dans l'incertitude de savoir s'ils allaient continuer ou non dans l'entreprise. Mieux encore, quand on est arrivés, on les a traités comme des employés du département, on savait qu'ils n'étaient pas responsables des décisions de l'entreprise. On a fini par leur commenter que c'était important de croître en nombre et on leur a proposé de rester, mais l'entreprise n'a pas accepté. Ils avaient dit que seulement cinq personnes pouvaient rester au service du département de maintenance.

Les employés qui nous remplaçaient travaillaient dans des conditions d'obéissance extrêmes. Nous, par exemple, on avait dans le département, un poste radio, une cafetière, un téléphone, et tout ça, ils l'avaient aboli. Alors, la première chose qu'on a remis, c'est notre cafetière et ensuite on a remis notre poste de radio pour détendre l'atmosphère de l'atelier. Les gens qui nous avaient remplacées étaient des gars du côté du patronat, les protégés d'Anastasia. Les gens avaient vu que toute l'organisation syndicale était en train de renaître, maintenant, il y avait un appui supplémentaire pour faire des réclamations, pour continuer à avancer des propositions.

*Rudesindo Arteaga*

Quand on est entrés dans l'entreprise, on s'est rendu compte qu'ils nous avaient raconté une histoire grosse comme une maison, pour nous tromper, pour qu'on se sente mal. Ils nous disaient : « L'entreprise est une vraie crème avec les nouveaux mécaniciens ». Quand on est arrivés, on a bien vu que c'étaient des conneries, les crèmes c'étaient nous, on maintenait l'entreprise en bon état. On s'est rendu compte que les machines étaient soit dans le même état soit pire, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas fait grand-chose. Et, les réparations qu'ils avaient faites, ils les ont faites avec des tiers, pas avec les gens qui nous remplaçaient. Certaines réparations des machines avaient même été faites par le personnel de l'entreprise. Alors qu'ils auraient très bien pu faire la même chose avec nous. En fait, ils racontaient tout simplement des conneries.

## **Genaro a proposé à l'entreprise d'être coordinateur et non superviseur**

*Nazario Buendía*

Je ne sais pas quelle a été l'incidence de ce que lui à dit son père, mais Genaro s'est inventé une nouvelle manière d'accepter ce poste, et il a proposé à l'entreprise d'être coordinateur et non superviseur, pour ne rien avoir à voir avec la discipline des travailleurs et pour ainsi seulement s'occuper de l'organisation du travail. En réalité, je n'avais pas parlé avec lui pour mesurer la perception qu'il avait de la responsabilité. Genaro n'a pas parlé de sa décision au syndicat, il nous a simplement dit que l'entreprise avait accepté sa proposition d'être coordinateur. Alors, je lui ai dit : « Genaro, tu n'as pas été clair, tu as commis une erreur en ne convoquant pas le syndicat pour présenter ta proposition au syndicat ». Grâce à la confiance qu'on avait accumulée en travaillant ensemble dans différentes entreprises, je lui ai dit : « Genaro, je crois que tu n'aurais pas dû prendre cette décision de manière si personnelle ».

Genaro tombe dans le piège. Il commet une erreur parce qu'il n'a pas assuré la communication avec nous. L'idée, c'était d'arriver unis et que toutes les décisions qu'on allait prendre devaient être le reflet de la volonté de tous.

Quand l'entreprise accepte que Genaro soit coordinateur, ce poste n'existait pas, c'est-à-dire que c'était juste un titre comme ça... Je ne sais pas si, il existe, dans l'organigramme de l'entreprise, la charge de coordinateur du département de maintenance. Mais il me semblait que ce poste...

### **Nomination du coordinateur du département de maintenance**

*Genaro rodíguez*

Au moment de réintégrer l'entreprise, moi, je me suis vu proposé la possibilité de coordonner le travail du service du département de maintenance.

*Nazario Buendía*

Face à l'argument des collègues qui disaient que c'était illégal que Genaro soit coordinateur, nous avons maintenu l'idée que si c'était vrai, l'entreprise devait le dire. Si l'entreprise ne voyait pas de problème à ce que Genaro soit coordinateur étant syndiqué, alors je ne trouvais pas logique que le syndicat cherche une raison pour empêcher Genaro à occuper ces fonctions.

Quand Genaro a pris la décision d'être coordinateur sans le consentement ou l'accord préalable des membres du département de maintenance, ce dernier s'est retrouvé divisé en deux groupes : Genaro et moi, qui croyions viable qu'un syndicaliste assume la coordination du département de maintenance ; Rudesindo et Evaristo n'ont jamais accepté que Genaro soit un coordinateur syndiqué avec une protection contre le licenciement. Et Evaristo ? Evaristo ne rentrait pas totalement dans le débat. Je ne peux toujours pas dire pourquoi il n'a pas pris place à la discussion. Une fois que Genaro est devenu le coordinateur du département, j'ai pris mes distances avec lui, à cause de la manière dont il avait pris la décision et je disais à mes collègues : « Attendons qu'il obtienne le poste. De toute manière, Genaro ne peut pas nous faire violence, bien au contraire, il peut nous aider à développer une bonne ambiance ici, dans le département et il peut nous aider à conforter notre position dans l'entreprise ».

### **L'objectif de l'entreprise en proposant Rodríguez au poste de superviseur**

*Nazario Buendía*

Je crois que l'entreprise a toujours étudié comment gérer la situation au département de maintenance, mais pour cette occasion, je voyais clairement deux intentions : d'abord, mettre le département à produire avec les cinq travailleurs qui y étaient, les faire travailler au maximum. Pourquoi ? Pour montrer si nous étions rentables ou pas. Ils ont dit : laissons-les travailler et qu'ils gèrent la situation comme ils le peuvent (pour essayer de nous noyer). Ils nous ont laissés seuls et bon... il fallait gérer le département et être responsables. Ensuite, il s'agissait de stimuler l'égo de notre compagnon en lui donnant un poste de rang moyen pour pouvoir diviser le groupe.

J'insiste, je croyais que le fait qu'un des nôtres supervise le département était un défi pour le syndicat et qu'on devait l'assumer pour démontrer à l'entreprise qu'on était capable de réaliser la maintenance de l'entreprise dans de bonnes qualités. En plus, avec ce poste, on pouvait avoir accès à certains rapports qui nous permettraient de gérer les différentes

situations conflictuelles qu'on vivait quotidiennement dans l'entreprise avec une plus grande tranquillité. Je croyais qu'en reprenant les activités de maintenance avec Genaro, ça allait nous rapprocher, comme au début. On pouvait éviter la tertiarisation<sup>236</sup> et porter atteinte à l'image de notre chef, Gastón Balcázar, qui nous emmerdait. Il faisait faire le travail dehors et peut-être qu'ainsi, on éviterait des dépenses inutiles. Je croyais également qu'on pouvait gérer notre propre fonctionnement et nos heures de service. En effet, ce n'est pas la même chose de demander à un chef imposé par l'entreprise : « Ecoute, moi je veux ce service, change-moi d'horaires ». Et même, de leur de proposer des idées par rapport à un projet.

### **Offensive du patronat**

Rudesindo et Clímaco pensait que l'entreprise voulait mettre un travailleur de plus de son côté, qu'il avait choisit la personne la plus faible, qu'il allait changer ses intérêts syndicaux pour des intérêts économiques, parce qu'au fil du temps, Genaro a montré un intérêt particulier pour ce dernier. Depuis le début, la méfiance était totale. Rudesindo et Clímaco ont interprété l'affaire de Genaro comme étant une offensive du patronat pour, d'une manière ou d'une autre, diviser les travailleurs qui avaient vécu ce processus. Je gardais un brin de méfiance. Ce n'était pas normal, après avoir été exclu de l'entreprise, après nous avoir qualifiés de mauvais travailleur, qu'ils choisissent l'un d'entre-nous pour être coordinateur quand ils nous réintègrent. En général, cette décision nous a paru dangereuse à assumer, mais certains collègues l'ont prise de manière radicale. Pour ma part, je l'ai pris comme une opportunité, bien que le risque existe. Je suis comme resté en observation par rapport à l'opportunité que l'entreprise nous donnait. Il se peut que les collègues aient raison, que l'entreprise veuille mettre de son côté un travailleur de plus.

### **Le débat au syndicat**

*Rudesindo Arteaga*

C'est Bolaños et moi qui avons préparé le débat parce qu'on considérait la proposition comme un piège. J'ai demandé à Nazario si ce que faisait Genaro était un piège et il a répondu que non et nous a proposé de changer. Il fallait qu'on change. On ne pouvait pas continuer comme avant. Je lui ai demandé de m'expliquer comment on était avant. Selon moi, Genaro a été nommé pour nous persécuter.

### **La réunion et la discussion dans le kiosque**

*Nazario Buendía*

Genaro, étant déjà coordinateur et face aux problèmes, a proposé une réunion dans le kiosque de l'entreprise pour arriver à certains accords. Nous avons mené la discussion de manière interne. Clímaco et Rudesindo continuaient à soutenir qu'on ne pouvait pas accepter qu'un syndicaliste avec une protection contre le licenciement s'occupe de la coordination du

---

<sup>236</sup> Dans l'organe informatif du syndicat, on trouve un article qui dit: "On avait jamais vu dans l'entreprise autant de travailleurs temporaires employés à ne rien faire. On les voit juste occuper à tourner en rond dans l'entreprise tout ça parce Monsieur Balcázar, comme le dit lui même peut "faire ce qu'il veut dans l'entreprise et embaucher qui il veut". Si l'entreprise a tant d'argent, au point que Monsieur Balcázar la gaspille, pourquoi devons nous payer pour assumer ce gaspillage ? Pourquoi la restructuration ne commence t'elle pas par ces gens qui n'apporte absolument rien à l'entreprise? Ceux qui gaspillent l'argent dans des projets inutiles, pour faire comme s'ils étaient les propriétaires, mécontentant à la fois le personnel de l'usine tout comme le personnel administratif ». (Document d'archive)

département de maintenance. Un autre groupe, le notre, pensait le contraire. Je leur ai dit que selon mes vérifications, Genaro n'allait pas être un travailleur de confiance, qui pouvait gérer le personnel et peut-être même l'argent, ou même des documents secrets qui ne pouvaient être connus des travailleurs. Genaro n'allait rien faire de tout cela, c'est pour ça qu'il était possible qu'il occupe le poste.

Moi, j'ai assuré que c'était mieux que la coordination du département de maintenance soit aux mains de Genaro, puisque c'était un dirigeant syndical, car dans le cas contraire, le poste pouvait être occupé par un des chargés de service, qui sont du côté du patronat ou ils pouvaient même faire venir quelqu'un de l'extérieur, beaucoup mieux formé. Pour moi, la situation dans laquelle nous mettaient l'entreprise était : vous supportez un des vôtres ou sinon, on vous met à batailler avec un superviseur du côté du patronat. Alors, je leur disais : « On va mener la lutte ou on l'évite en ayant un compagnon, qu'est-ce qui est plus conséquent ? » Pourquoi est-ce qu'on allait se fatiguer ? C'était ça mon point de vue.

Rudesindo a été très radical par rapport à sa position. Il considérait que le syndicat ne devait pas se prêter au fait que Genaro soit superviseur ou coordinateur. Il le voyait comme un danger et par conséquent, il a toujours montré une attitude négative face à ça.

### **La crainte de Clímaco et la non-compatibilité des deux charges exprimée par Rudesindo**

Au début, bien que Clímaco et Rudesindo aient des réserves pour accepter la situation, j'ai réussi à discerner deux choses importantes lors de la discussion : d'abord, la crainte personnelle de Clímaco Bolaños parce qu'il croyait qu'en recevant ce poste, Genaro allait le mettre à travailler de nuit et à faire le travail d'électromécanicien. Alors, Clímaco se défendait en disant qu'il n'était pas mécanicien mais électricien et que jamais il ne travaillerait comme électromécanicien. Ça, c'était son excuse, selon moi, pour pouvoir contre-attaquer cette peur face à Genaro. Ensuite, Rudesindo (il obéissait beaucoup aux positions de Clímaco), peut-être un peu plus original, disait que cette charge n'était pas compatible avec l'activité syndicale, qu'il devait choisir s'il était ici ou là-bas.

Par rapport à ce que disait Clímaco, je lui ai dit : « Nous n'avons pas parlé de service ni de travail, si tu as un contrat d'électricien tu dois travailler en tant qu'électricien ». Si Rudesindo a un contrat de mécanicien, il doit travailler comme mécanicien, personne ne va lui dire de travailler comme électricien. Je vois la possibilité de coordonner les services, de collaborer et de gérer la situation du département. L'autre intérêt qu'on avait, c'était de révéler ce que faisait Balcázar. On voulait montrer à l'entreprise qu'il n'était pas la personne adéquate, qu'il faisait pas mal de chose « par en dessous », c'est-à-dire qu'il faisait des mauvais contrats, qu'il investissait beaucoup d'argent dans des équipements et des outils qui n'étaient pas forcément nécessaires pour l'entreprise, dans des projets qui ne servaient à rien.

### **Les accords entre les travailleurs du département de maintenance**

Lors de la réunion dans le kiosque, on est arrivés à plusieurs pactes entre les membres du département. Qu'est-ce qu'on cherchait ? On voulait éviter que Genaro devienne un chef autoritaire, un ogre qui donne des ordres et révéler la mauvaise gestion de Gastón Belcázar. Sur quoi on s'est mis d'accord ? Sur le fait que Genaro depuis sa position n'allait pas nous mettre la pression, qu'on allait maintenir une situation tranquille et de bonne communication seulement basée sur la coordination des travaux du département de maintenance. En plus, il devait ne pas intervenir dans la partie disciplinaire ou l'application des normes qui dépendent du département des ressources humaines pour ne pas tomber dans l'incompatibilité avec son devoir syndical. On s'est aussi mis d'accord sur la non obligation de faire des heures

supplémentaires en semaine, ni les dimanches et que chaque membre du département devait accomplir la tâche qui était stipulée dans son contrat de travail, c'est-à-dire qu'on n'allait pas travailler comme des esclaves. Les accords étaient basés sur un principe né d'un besoin : récupérer nos postes de travail. Notre engagement était de redevenir importants pour l'entreprise, pour avoir du pouvoir par rapport à notre travail et mettre le syndicat dans de bonnes positions.

Je me souviens que certaines des propositions avancées par Clímaco ont été acceptées. Par exemple, qu'il fasse seulement le service de sept heures du matin à dix-sept heures et les autres devaient tourner, moi en tant qu'électromécanicien et les autres comme mécaniciens et que pour n'importe quel type de problème d'ordre électrique, lors du travail de nuit, ils appelleraient Clímaco et Genaro. J'ai l'impression que c'est là que Clímaco tempère sa position.

### **Les réactions postérieures de certains membres du département**

Malgré les accords réalisés, Clímaco et Rudesindo continuaient à ne pas être conforme avec la nomination. Tout indiquait que cette non-conformité pouvait seulement disparaître si Genaro abandonnait le poste ou sa protection syndicale.

*Clímaco Bolaños*

C'est Nazario qui a donné l'idée d'accepter à Genaro et c'est lui qui l'a défendu même lors de la discussion que nous avons eue à Bogotá, à l'assemblée nationale des délégués.

### **Les positions de Genaro qui ont généré discussion et confrontation**

*Nazario Buendía*

Pour Genaro, on était responsables du fait que Pablo Montes, Chuno Gasca et Eufrades se retrouvent dans « la merde » après avoir fait l'arrangement économique avec l'entreprise. Il disait que l'entreprise nous avait virés parce que Clímaco et Rudesindo ne travaillaient pas bien et qu'ils étaient très paresseux. J'ai pas mal lutté contre cette idée, je lui disais : « Oublie cette idée parce que l'entreprise a agi en pensant virer tout le personnel du département de maintenance ». En plus, je lui disais : « Si on leur avait donné le contrat de mécaniciens, ce serait nous qui serions en train de « bouffer de la merde », parce qu'eux, ils ne sont pas mis à penser à nous, ils ont simplement trouvé un arrangement et ils ont cherché à continuer dans l'entreprise mais en tant que contractuels ». Pablo Montes et Chuno Gasca se sont caractérisés pour être du côté du patronat. Leur philosophie consistait à penser qu'ils pouvaient satisfaire leurs propres bénéfices sans être dans aucune organisation syndicale. Ils se croyaient intouchables parce qu'ils avaient des bonnes relations avec les gens de la partie administrative.

Toutes leurs conduites étaient comme ça. Par exemple, une fois, on a posé une plainte (je ne me souviens pas pourquoi c'était) et on avait besoin que les gens la signent. On avait toujours fait comme ça. Pablo Montes a pris le papier et l'a fait disparaître. Je ne sais pas ce qui s'est passé mais c'est lui la dernière personne à l'avoir pris. Qu'est-ce qu'il en a fait ? Alors, des situations comme celle-ci étaient typique de leur part. Quand l'entreprise célébrait les fêtes du mois de décembre, il les passait avec les « durs » de l'entreprise, croyant faire partie de cette élite. Eux, ils ne se plaignaient pas, mieux encore, pour eux tout ce que disait l'entreprise était bien, s'ils devaient faire beaucoup d'heures supplémentaires, ils ne disaient rien, ils étaient très soumis.

## **Genaro n'était pas la personne adéquate**

Le problème de Genaro c'était qu'il cherchait toujours un bénéfice économique et c'est pour ça qu'il s'éloignait des pensées syndicales. On l'a reçu au syndicat à cause de la situation particulière qu'il a vécu après la fermeture de la section plastique où il était responsable de maintenance et il avait des avantages économiques et hiérarchiques. En passant à l'usine comme un de plus du département de maintenance, il s'est rendu compte qu'il pouvait être renvoyé comme ça c'était passé avec d'autres collègues et il a cherché refuge au sein de l'organisation syndicale. Et, celle-ci, toujours dans l'idée de défendre les travailleurs l'a accepté. Il faut dire que lors de la réunion du comité de direction où on a étudié la sollicitude d'affiliation, il y a eu des objections à l'entrée de Genaro, et plus encore quand on a proposé à l'assemblée de lui donner une protection syndicale. Il a été accepté parce que beaucoup d'histoires similaires avaient eu lieu au syndicat, où les collègues qui arrivaient avaient une mentalité patronale et qui petit à petit, avec la lutte, et d'autres lectures du contexte, sont devenus conséquent par rapport au mouvement syndical.

### *Clímaco Bolaños*

Pour nous et pour beaucoup de personnes qui font partie du syndicat, il était clair que Genaro Rodríguez n'avais jamais eu une attitude conséquente. Il a toujours été du côté du patronat. Mieux encore, il n'a jamais eu de discipline par rapport à l'organisation, il n'a jamais voulu respecter les décisions du syndicat comme les autres. Dans mon cas personnel, je peux dire qu'à de nombreuses occasions je n'ai pas été d'accord avec les décisions de l'assemblée. Moi, j'exposais mes points de vue mais si l'assemblée décidait des choses différentes à ce que je proposais, j'acceptais parce que j'ai de la discipline et du respect pour l'organisation.

S'ils offrent à Nazario le poste de superviseur, tu peux avoir la certitude que nous tous... Bien, parce qu'il a toujours eu une position très conséquente. L'erreur de Nazario c'est de s'être lié d'amitié avec Rodríguez. Nazario l'a défendu à cette époque et ensuite, il s'est rendu compte de l'erreur et il a dit : « Bon, bordel de merde, c'est à cause de ce crétin que... » L'amitié de Nazario envers Rodríguez lui a causé du tort. Lui, il n'a jamais eu une attitude conséquente, il a toujours été du côté du patronat.

### *Nazario Buendía*

Clímaco a toujours eu, depuis qu'il travaille à FDB un salaire supérieur au notre. Quand il arrive dans l'entreprise, il gagnait plus que nous. Avec le temps, le salaire de Rodríguez a dépassé celui de Clímaco. Genaro, grâce à son bon rendement et sa relation directe avec le directeur de production, a sollicité à l'entreprise une augmentation salariale et cette dernière a accepté la sollicitude et lui crée un poste pour justifier son augmentation. Les réussites de Genaro étaient très mal perçues par Clímaco et Hipólito, ce dernier, je crois, si je ne me trompe pas, considérait Rodríguez comme un hypocrite, un renard, parce qu'il avait, d'une part, une très bonne relation avec les directeurs et d'autre part, un salaire très différent aux nôtres.

## **Ce que les collègues ont pensé lorsque j'ai été nommé coordinateur**

### *Genaro Rodríguez*

Certains pensaient que si j'acceptais ce poste, l'entreprise gagnerait le conflit. Du coup, ça a été mal interprété par certaines personnes, heureusement que cette manière de penser est en train de changer. La vérité c'est que je crois que la vie nous présente toujours les choses de



cette façon, c'est à nous de savoir les utiliser pour faire le bien ou le mal, les choses sont là, tout simplement... Utilisez-les ! A vous de voir comment vous les utiliser. Alors, c'était quelque chose que l'entreprise nous avait donné : « Genaro va être le coordinateur, mettez-vous d'accord sur la manière de travailler ». L'autre alternative de l'entreprise, c'était quoi ? Très bien, je ramène quelqu'un de l'extérieur. Le chef le briefe comme il se doit, il dit : « On a besoin de virer ces gens-là, celui-là, celui-ci... » C'était ça ou on se mettait tous d'accord et on allait travailler ensemble, c'est l'option qu'on a choisi et c'est celle qui fonctionne jusqu'à maintenant.

Certains membres du département de maintenance se sont opposé au fait que j'occupe le poste de coordinateur parce que, selon eux, une personne du syndicat ne peut pas être chef. Moi, je leur disais : « Le syndicat est condamné à ce que tous ces membres soient éternellement des simples travailleurs, alors on va toujours être sur le même palier ? Qu'est-ce qui se passe avec les travailleurs d'un autre niveau ? » On a eu une série de problèmes que je n'ai pas compris. Moi, je leur disais : « Vous ne pouvez pas vous opposer à la constitution, qui assure le libre droit d'association, où est la démocratie ? Où est la liberté d'association si on dit au superviseur : vous ne pouvez pas faire partie du syndicat parce que vous êtes chef ».

### **Les fonctions du coordinateur après la réintégration**

Les travailleurs ont maintenant plus de responsabilités par rapport aux machines de production. Le département de maintenance vend son service de maintenance à l'usine, alors je m'occupe de la gestion inconditionnelle au département de production qui est notre client. Quand je dis inconditionnelle, je ne me réfère pas au fait que je dois être dans l'entreprise à n'importe quelle heure, parce que peu de gens le font, mais il faut collaborer de manière raisonnable. Il me semble que les problèmes que nous avons eu sont dus au fait que les gens n'avaient pas conscience qu'ils venaient à l'entreprise pour travailler et que c'était pour ça qu'on les payait, ils passaient leur temps à faire autres choses, dormir à l'atelier entre autre.

Maintenant, j'ai la tâche de coordonner le département de maintenance, je continue à faire la même chose, je me mets sous les machines, je programme les services et les travaux du département. J'ai peut-être la possibilité de solliciter une personne supplémentaire pour le département mais parler d'un changement radical, ça pas question. Moi, je ne me mets pas dans un bureau, j'ai toujours travaillé comme ça, avec mon bleu de travail, c'est comme ça que je continuerai à travailler et c'est ce que j'ai dit à l'entreprise, c'est comme ça que je voudrais que soit mon travail pour pas qu'on me considère comme une personne extérieure au département et en plus, j'aimais ce que je faisais.

Quand nous sommes rentrés dans l'entreprise, après l'application de l'article 140, j'arrivais à sept heures du matin et je restais ici presque tous les jours jusqu'à neuf ou dix heures du soir. Je savais que c'était le prix à payer pour pouvoir être là le lendemain sans avoir à être inquiet par l'arrêt d'une machine et ne pas pouvoir partir à cinq heures de l'après-midi. Maintenant, mon horaire est de sept heures du matin à cinq heures de l'après-midi et je pars sans problème à cette heure-là, ou si j'ai besoin de partir plus tôt, je le fais, chose que je ne pouvais pas ou devais pas faire avant parce que je devais augmenter le niveau de production des machines.

Les collègues ont les mêmes postes, tout est comme avant. Peut-être que maintenant il y a moins de mécaniciens et qu'on doit se bouger un peu plus, parce qu'il faut stabiliser les machines, ce qu'on a plutôt bien fait. Les problèmes qui avaient surgi entre nous et l'entreprise ont continué, parce que les personnes impliquées dans le conflit voulaient continuer comme avant. Ce n'est pas possible qu'on me trouve plusieurs fois assoupi ou dans

le coin tranquille sachant que j'ai une responsabilité, et plus encore, quand les gens de l'usine voient tout ça.

### **Quelques événements pendant les quatre premiers mois**

*Nazario Buendía*

Quatre mois après le début de la coordination du département de maintenance par Genaro, nous, les membres du département de maintenance, nous nous sommes efforcés de réaliser un grand travail pour permettre que les machines soient prêtes, et pour ça, nous avons même dédié nos dimanches à faire de l'entretien correctif et à améliorer les machines. Rudesindo et Evaristo étaient réticents à l'idée de travailler le dimanche, parce que pour eux, ce jour était un jour de repos et pour la famille. Le travail et l'attitude du groupe pendant cette période ont été reconnus par certains membres de la direction de l'entreprise. Clímaco a appris à utiliser la fraise et le tourneur, chose qui a surpris certains d'entre nous parce qu'il était réticent aux besognes mécaniques et qu'il se consacrait uniquement à exercer sa fonction d'électricien. On se dédiait à la maintenance préventive et corrective parce qu'on considérait qu'en améliorant les machines on avait d'abord, une certaine tranquillité au travail et donc qu'on n'aurait pas de surcharge de travail en semaine et deuxièmement, parce qu'on montrait à l'entreprise l'importance de nos travaux par rapport à ce qu'avaient fait les contractuels qui nous avaient remplacé. Quand nous avons senti que l'usine tournait dans des conditions normales, nous avons arrêté de venir travailler les dimanches.

### **Les désaccords entre Rudesindo et Clímaco**

*Genaro Rodríguez*

Les désaccords entre Rudesindo, Clímaco et moi sont dus au fait qu'ils voulaient travailler de manière trop relâchée et non pas à cause des nouvelles conditions de travail de l'entreprise... Il y a encore des gens qui croient qu'être au syndicat est synonyme d'abus, et qu'est-ce que je pense de ce type de comportement ? Au final, la vie donne à chacun ce qu'il mérite. Tout le monde sait exactement ce qu'il a à faire... dès fois les gens ne le font pas et compromettent leurs projets... C'est dommage que ce soit comme ça qu'elle apprenne.

### **Le début des batailles**

*Rudesindo Arteaga*

Il y a des témoins du moment où les problèmes ont commencé avec Genaro. Par exemple, un jour, ils étaient en train d'installer des moteurs et je savais que, bien qu'ils les huilent, ils n'allaient pas fonctionner facilement. Je les ai prévenus mais, ils ne m'ont pas fait attention. Alors, quand ils ont voulu les extraire et qu'ils n'ont pas pu, j'ai dit à Genaro : « Ce moteur, ce n'est pas toi qui l'avait monté ? » Je voulais lui montrer ce qu'il faisait.

Un autre jour, il voulait me faire monter un axe avec une pièce abimée alors qu'il y avait des pièces de rechange à l'entrepôt. Je lui ai dit : « Si je le monte, dans trois mois personne ne pourra le sortir, pas même David Copperfiel... Tu sais bien, l'oxydation, l'humidité de l'air, le rendront impossible à extraire ». J'ai réussi à lui faire comprendre que ce qu'il voulait faire n'était pas opportun. Quand il m'a autorisé à solliciter la pièce à l'entrepôt, je lui ai dit : « S'il y avait des pièces de rechange, pourquoi est-ce que tu ne me les a pas données ? Tu veux que je fasse du sale boulot ? »

Genaro s'est dédié à toujours contrôler mon travail, alors, je faisais la même chose. Dès que j'en ai eu l'occasion, je lui ai démontré qu'il ne faisait pas bien son travail... Du coup, c'est là, qu'a commencé la bagarre entre nous deux, parce qu'il me persécutait. Un jour, je lui ai dit : « Ecoute mon vieux, viens pas me raconter des salades, ce que tu veux, c'est me faire chier ». Il m'a répondu : « Et ben, il va falloir te calmer ». Je lui ai répliqué : « Non mon vieux, si tu me cherches, tu me trouves ».

Il voulait faire travailler de nuit Clímaco et du coup la bagarre est devenue terrible, parce qu'il avait une maladie et souffrait de pression artérielle. Il se justifiait mais au final, il a dû se résoudre à travailler de nuit. On s'est battu à cause de ça. En fait, la persécution était latente. Ce gars a commencé à me persécuter et comme je ne suis pas crétin, je le persécutais à mon tour.

Dans ces conditions, je ne couvrais plus ses erreurs, bien au contraire, je les lui montrais. Ça l'énervait parce qu'il voulait me surveiller et non pas que je le surveille. Alors, j'ai commencé à l'affronter et il s'est mis à me faire sortir au milieu du travail de nuit, il me faisait perdre un jour et après il fallait que je récupère cette journée de travail. Il me faisait passer au service de jour. Il me disait : « Aujourd'hui, il n'y a pas de service de nuit alors tu te reposes et tu viens de trois heures de l'après-midi jusqu'à onze heures du soir <sup>237</sup> ». Je finissais mon service de nuit à sept heures du matin et il me disait : « Viens de trois à onze ». Comme je sortais du service de nuit, je devais un jour, alors il me disait : « Tu le récupères ». Je lui répondais : « Mais pourquoi ? Ce n'est pas de ma faute ». Et du coup, vers la fin, je lui ai dit : « Je ne récupère plus rien, tu verras bien mon vieux, si tu me fais perdre mon argent, j'apporte les documents à l'avocat ».

Les choses ont commencé à devenir pénibles, parce que j'ai commencé à... j'ai quelques lettres par ici qui sont prêtes à être envoyées. Mais quand Nazario me dit : « Pose une plainte ». Je lui ai dit : « Comment ça pose une plainte ? Mais c'est un syndicat ou quoi ? On est tous ensemble ou bien je suis tout seul ? Alors, ils ont envoyé une lettre toute merdique en dénonçant des persécutions à l'égard de Rudesindo. Je leur ai dit : « Depuis quand ce syndicat est individualiste ? Maintenant, chacun d'entre nous va et pose sa plainte là-haut ».

## **Le poste de coordinateur et le salaire**

*Nazario Buendía*

Pendant cette période Rodríguez a obtenu que nous participions à un cours de contrôle électrique au SENA les samedis de sept heures du matin à trois heures de l'après-midi et pendant notre absence, deux travailleurs temporaires avaient été chargés de la maintenance de l'usine.

On marchait tant bien que mal tous dans la même direction même si Rodríguez, comme il l'avait exprimé, cherchait à obtenir une augmentation salariale par rapport au travail de coordinateur du département de maintenance qu'il faisait. Avant que Genaro ne soit coordinateur, l'entreprise le payait environ 1.700.000 pesos mensuel. Quand ils lui offrent le poste, pendant le premier moi Genaro y a consacré toutes ses forces, et on travaillait tous. Il faut dire que même Clímaco est venu travailler les dimanches. Nous, on se consacrait à

---

<sup>237</sup> Voici ce que l'on a trouvé dans le cahier de notes de l'entreprise: "Mis au courant du changement de service au milieu de la semaine, j'accepte la décision, mais je me réserve le droit de réclamer, 2006, vingt-trois heures. Avec celui-là, ça fait quatre services de nuit qui ont été modifiés. Cordialement. Rudesindo Arteaga, Mécanicien. (Document d'archive)

l'usine, pour la récupérer et tout et ça c'était bien, tout semblait normal. Les seuls qui ne venaient pas travailler les dimanches étaient Rudesindo et Evaristo, eux, ils ne viennent jamais.

Quand Genaro a reçu sa première augmentation, il m'a dit : « Aïe, ces salopards m'ont fait une augmentation de 80.000 pesos ». Et je lui ai répondu : « Evidemment, mon vieux Genaro, tu dois faire un travail très pénible, mais comment ça qu'ils vont d'augmenter que de 80.000 pesos ? » Genaro fait également le commentaire à Clímaco et il lui répond : « Comment tu vas accepter 80.000 pesos pour ce poste ? Tu dois demander davantage ». Clímaco conseille à Genaro de demander plus d'argent.

Et alors, Genaro y retourne, pour faire la sollicitude, et voit que l'entreprise lui dit : « Ok, attendons un moment ». Je crois qu'ensuite ils lui font une augmentation de 300.000 pesos. Ça a fait du mal à Clímaco Bolaños parce qu'il était de ce genre de personne, comme je l'ai déjà dit, qui regardait la feuille de salaire de ses collègues et qui disait : « Et bien moi, je gagne plus que toi ». Quand il a vu que Genaro gagnait deux millions de pesos, il n'a pas pu supporter la situation, et je lui ai dit : « Comment ça mon vieux, tu l'envies quoi ? »

Comme je l'ai dit, Genaro Rodríguez était très près de ses sous. Alors, quand il travaillait de sept heures du matin à cinq heures de l'après-midi ou de sept heures du matin à neuf heures du soir, et qu'il venait les samedis et les dimanches, il le faisait parce que pour lui, c'était des heures supplémentaires. Alors, il avait en général un salaire beaucoup plus élevé que le nôtre. Moi, je lui ai même fait une remarque et je lui ai dit : « Genaro, ne travaille ne travaille pas comme ça, mon vieux, tu es un dirigeant syndical, nous, on est contre les heures supplémentaires, et toi tu en fais tout le temps ». Il m'a répondu : « Non, non, c'est que, euh... » Je lui ai dit : « Non, mon vieux arrête ça tout de suite parce, parce que tu ne respectes pas ton mandat ». Il a arrêté un instant d'en faire et après il a continué à nouveau.

On pourrait croire que ce n'est pas vrai, mais pour moi, la crise a commencé quand ils ont donné la deuxième augmentation salariale à Genaro, parce que Clímaco, envieux, commence, d'une part à s'opposer sans raisons à la logique qu'on avait mis en place au travail et d'autre part à manipuler intentionnellement l'activité syndicale pour faire en sorte que Genaro abandonne son poste ou sa protection syndicale. En plus de l'attitude assumée de Clímaco, vient s'ajouter la position radicale de Rudesindo qui dès le début a vu d'un mauvais œil qu'on propose à Genaro le poste de superviseur. Du coup, Rudesindo et Clímaco commence par désobéir. Par exemple, Rudesindo n'aimait pas que Genaro l'envoie faire un travail et en général il le faisait en reculant ou en trainant les pieds. La particularité de Clímaco c'est qu'il avait voulu être, au moins coordinateur. Du coup, cette situation le dérangeait et il refusait le pouvoir de Genaro Rodríguez.

La non-conformité des collègues par rapport à la nomination de Genaro était latente. En plus, l'augmentation de salaire de Genaro a fait que certains organisent une première réunion pour demander que Genaro abandonne son poste ou sa protection syndicale. Mais c'est seulement quand le conflit s'est accentué que nous sommes allés au comité de direction pour parler du sujet. Après être allé voir le comité, c'est devenu plus conflictuel. En fait, la situation s'est polarisée davantage.

Les collègues n'ont pas su voir ces différences et en profité. Alors, c'était la discorde la plus profonde. En fait, chacun a radicalisé sa position. Les uns disaient que le gars avait été et était du côté du patronat, que maintenant l'entreprise l'avait acheté et qu'il fallait le dégager du syndicat parce que ça ne convenait pas. Et les autres disaient qu'il pouvait le faire mais que

les collègues étaient de mauvais travailleurs et qu'ils ne supportaient pas qu'il les commande. La confrontation a commencé. Il s'agissait d'une discorde personnelle et non pas sur le plan du travail. Il s'agissait pour chacun de défendre sa position.

### **Le recours au comité local et au comité de direction de la section-Cali**

Comme le problème était géré par les cinq travailleurs du département de maintenance, il a commencé à nous échapper des mains. Alors, on a décidé de faire recours au comité local de l'entreprise C-Colombia. Le comité s'est réuni : sept syndicalistes avec protection plus quatre autres du comité de direction de la section Cali – SINTRAPAM- qui avaient également une protection. Les collègues qui s'opposaient à ce que Genaro coordonne le département ont manifesté que ce qu'il faisait était incompatible avec l'activité syndicale, c'est-à-dire que pour eux Genaro ne pouvait à la fois être juge et faire partie de la relation patron/ouvrier. A ce moment-là, la discussion au sujet du comportement autoritaire de Genaro ne faiblissait pas. J'ai défendu Genaro lors de la discussion (j'avais contribué à ce qu'il entre au syndicat). La réunion a été très délicate parce que nous nous sommes quittés les vers du nez, nous nous sommes dit de tout, toutes les impressions que chacun d'entre-nous gardait et qu'on voulait exprimer : « Pourquoi tu es comme ça ? Pourquoi tu as dit ça ? Pourquoi tu aimes mal nous traiter ? » On a rappelé des choses qu'on avait vécu au moment de l'application de l'article 140, qui à mon avis étaient des sentiments normaux, qui n'avaient pas lieu d'être traités à cet endroit et encore moins de la manière dont ils ont été traités. L'autre élément de la discussion était les nombreuses visites que Rodriguez faisaient, a priori à titre individuelle, pendant l'application de l'article 140. Certaines personnes du département de maintenance ont également été traitées de mauvais travailleurs, de fainéants et comme étant les responsables de la fermeture du département de maintenance.

Je crois que nous avons commis une erreur en attaquant sur des sujets personnels. Comme nous sommes collègues et peut-être même amis, nous avons mis à la lumière les défauts de l'autre. Parmi les choses que j'avais dites, il y a : « Il me semble que le problème fondamental ne soit pas la nomination du collègue au poste de coordinateur du département de maintenance mais la jalousie de certains par rapport à l'augmentation salariale que Genaro a reçu. Et il est normal que ça fasse mal à certaines personnes mais ça ne peut pas être la raison pour s'opposer à ce qu'un collègue coordonne le département ». Bien entendu, je soutenais également qu'il était possible qu'un syndicaliste avec une protection contre le licenciement réalise des tâches de coordination parce que j'étais convaincu que l'importance de cette fonction était une sorte de stratégie qui pouvait repositionner le syndicat.

Clímaco et Rudesindo ont proposé devant le comité de direction de la section de lever la protection syndicale de Genaro. Alors, franchement, ça m'a paru être une position extrêmement radicale parce que je pensais qu'on ne pouvait pas laisser le collègue en situation de désavantage et que s'il y avait des doutes à propos de sa protection syndicale, c'était à l'entreprise de faire le premier pas. Mais les collègues les ont devancés et ils ont dit quand dans les statuts du syndicat il était établi qu'aucun dirigeant syndical ne pouvait être membre de la direction de l'entreprise. Je me souviens que lors de ce comité de direction, il y a eu un moment où Clímaco a réussi à convaincre presque tout le monde : à Bernabé (de JBX), à Alicia, et même Hipólito s'est montré favorable à l'idée que Genaro n'ait plus cette protection syndicale –parce que d'une manière ou d'une autre, il gardé une certaine rancœur à cause de problèmes qu'ils avaient eu. Le sujet s'est polarisé et la discussion a été portée devant l'assemblée générale de la section.

Genaro offensé et vexé par les attaques frontales de Rudesindo et de Clímaco, a commencé à mettre la pression et à persécuter ces collègues qu'il avait déclarés ennemis.

### **Rodríguez commente le problème au directeur de production**

Une erreur très grave qu'a commis Genaro Rodríguez et que j'ai critiqué, c'est qu'avant la première discussion qu'il a eu par rapport à sa protection syndicale, il est allé voir Aureliano Romero pour lui raconter, et ce dernier lui a offert son aide et son soutien inconditionnel. Selon ce qu'il m'a raconté, Aureliano Romero lui a dit : « Mon vieux, Genaro, peu importe ce qui se passe, tu as mon soutien inconditionnel, c'est-à-dire que ce qui m'intéresse c'est toi en tant que travailleur, rien d'autre. »

### **Pourquoi je conserve ma protection syndicale ?**

*Genaro Rodríguez*

Lors de la réunion du comité de direction de la section, ils m'ont demandé si je m'accommodais à ce qu'ils y décideraient et j'ai répondu, bien entendu que non, que je souhaitais une assemblée générale du syndicat pour que les gens se prononcent et pour que les gens de l'entreprise C-Colombia qui connaissaient la situation aient plus de poids parce que les collègues des autres entreprises qui appartiennent au syndicat de l'entreprise ne la connaissent pas. Lors de l'assemblée générale, les gens ont compris, ils connaissent mon travail et mes pensées et ils ont dit : « Genaro ne doit ni renoncer à sa protection syndicale ni à son poste. Ceux qui ne sont pas d'accord avec cette décision, doivent réfléchir à comment ils vont faire parce que Genaro ne doit pas renoncer ».

### **Une de mes tâches : améliorer les prestations**

A cette époque dans le département de maintenance (une de mes tâches était d'améliorer les prestations) on a presque éradiqué l'idée que « ceux du département de maintenance, quand on les appelle se fâche ou qu'ils ne font rien ou qu'ils passent leur temps à dormir ». Ça heureusement, pour moi c'est de l'affaire ancienne, en commençant par le fait qu'il y a moins de temps pour dormir.

### **Le problème a été porté devant l'assemblée générale du syndicat de la section Cali (la crise s'est accentuée davantage)**

*Nazario Buendía*

Comme on est arrivés à aucun accord lors du comité local, ni du comité de direction de la section, on a dû porter le cas devant l'assemblée générale. J'ai l'impression que cette décision était bien erronée parce qu'au lieu d'obtenir une union on a divisé les gens du syndicat. Ce qui est complexe c'est que pendant l'assemblée, les collègues qui ne connaissaient pas nos problèmes internes, ont eu accès à une information qui dépendait de l'éloquence et de l'intérêt de ceux qui parlaient et cela a altéré d'une manière ou d'une autre la réalité de ce qu'on était en train de vivre.

L'assemblée a discuté une fois de plus de la compatibilité du poste de Genaro avec la protection syndicale et de la convenance ou non de la lui retirer et est revenue sur les offenses personnelles accentuant encore davantage la crise et ses effets pervers sur la relation entre les collègues. Là, il y a eu encore une fois une inégalité de critère : certains disaient oui, d'autres disaient non.

De mon point de vue, il y a des décisions que les gens prennent sans connaître la dure réalité, c'est-à-dire qu'ils se mettent du côté du membre de la direction qui commande à la base de chaque entreprise. Par exemple, comme c'est Alicia Ospina qui dirige Sanofi alors évidemment les collègues ont suivi sa position et ils ont pensé que Genaro ne pouvait pas être coordinateur. A JBX, Bernabé Martínez et Calixto Díaz ont dit que non.

### **Genaro est entré dans une situation délicate**

Je crois que Genaro est entré dans une situation délicate durant laquelle on a porté atteinte à sa dignité et alors, il m'a dit : « Non mon vieux, je ne traite plus jamais avec Clímaco. » Et il ne lui a plus parlé et la relation personnelle avec Rudesindo se faisait à moitié. En plus, Genaro m'a dit : « Je ne vais plus les utiliser, s'ils veulent venir bien et sinon je ne leur parle plus ». Du coup, la situation est restée comme ça. Le problème s'est accentué et a pris une tournure personnelle et évidemment ça a eu des conséquences négatives sur le syndicat.

### **L'erreur de Clímaco lors de l'assemblée générale du syndicat de la section de Cali**

Les gens ont reproché à Clímaco Bolaños de ne pas avoir parlé du thème de Genaro lors de l'assemblée. Le gars avait un espèce de problème avec une dent, et il était allé se la faire soigner ou je ne sais pas quoi, et il est venu à l'assemblée et il n'a pas dit un mot. Tout le monde a parlé, moi j'ai parlé de mon point de vue. Rudesindo a été franc et a dit tout ce qu'il ressentait. Il a dit que c'était un danger d'avoir un mec comme ça parce que parmi les choses qu'il avait faites, il s'était engagé à venir un jour où on allait voter entre la grève et le tribunal, et il n'est jamais venu et il est apparu ensuite en disant qu'il s'était accidenté. Mais bon, Rudesindo a eu le courage de le dire. María Antonia Cano a dit à Clímaco : « Bon, et vous, qu'est-ce que vous avez à dire ? » Et Clímaco n'a pas été capable de dire un mot, il a dit qu'il était malade, qu'il ne pouvait pas parler, et je ne sais quoi, et c'est resté comme ça. Pour résumer, je peux dire que la situation est devenue plus délicate mais au final, rien n'a été défini au sujet du poste de Genaro.

### **J'ai commis une erreur : je n'ai pas voulu qu'ils décident ce jour-là**

*Clímaco Bolaños*

La vérité c'est que j'ai commis une erreur parce que Nazario, très habilement, soutenait que si Genaro perdait sa protection, immédiatement, l'entreprise le virerait. Lui et Genaro Rodríguez (ils sont potes), nous disaient qu'on resterait avec des remords sur la conscience. En réalité, l'assemblée était à deux doigts de le renvoyer du syndicat et la vérité c'est que j'ai manipulé le quorum - parce que j'ai dit que plusieurs personnes étaient arrivées en retard, mais en réalité le quorum pouvait décider. Je n'ai pas voulu qu'ils se prononcent ce jour-là. Je préférerais plutôt parler avec lui et lui expliquer : « Non, mon vieux, tu ne peux pas accepter cette position parce que ça va devenir un affrontement entre nous et tu es en train de rompre l'unité ». Mais Nazario et lui n'ont jamais compris ça. Je leur ai dit : « Non, ne faisons pas les choses comme ça, parce que c'est très délicat d'expulser une personne et ensuite de parler et de se souvenir d'elle tous les jours ». Alors, je voulais plutôt lui permettre de réfléchir : « Non, mon vieux, ne brisons pas l'unité, c'est vrai que tu as certains intérêts, maintenant si tu as l'intérêt d'être chef, fais quelque chose mon vieux, renonce à la protection syndicale ».

Rudesindo et moi ne demandions pas à ce qu'il se retire du syndicat, mais qu'il renonce à sa protection syndicale. On lui disait : « Renonce à la protection... » Mais s'il renonçait à la protection et qu'il reste au syndicat, ils le virent sur le champ, non ? Du coup, on pensait que s'ils le renvoieraient après qu'il ait renoncé, on pouvait se battre. Mieux encore, on voulait

jouer avec une possibilité que nous propose la loi, celle de lui concéder une « protection circonstancielle ». La protection circonstancielle c'est quand on fait un nouveau vote et qu'on n'est pas réélu, on peut obtenir une protection circonstancielle pour une période de six mois. L'idée c'était de jouer avec ça pour qu'il ait toujours une protection. Mais le gars a dit non et Nazario a également dit que non.

### **Le problème est arrivé jusqu'à l'assemblée nationale des délégués**

*Nazario Buendía*

Par coïncidence, nous sommes allés à une assemblée nationale de délégués convoquée par le comité de direction nationale. Je n'ai pas pensé un instant qu'ils allaient parler du sujet là-haut, cependant ils en ont parlé. Personnellement, j'ai dû assurer la défense de la situation du collègue. En fait, je continuais à penser qu'être membre de la direction du syndicat n'empêchait pas d'être coordinateur. Là-haut aussi, il y a eu des différences de critères par exemple, Ebert Tique, un collègue de la direction a dit : « Nous avons des dirigeants syndicaux aux postes de directions de l'entreprise, mieux encore, le président national de SINTRAPAM, est en ce moment membre de la direction de l'entreprise pour laquelle il travaille ». En fait, ce n'était pas un cas de force majeure pour obliger le collègue à perdre sa protection syndicale. A la fin, l'assemblée nationale des délégués nous a clarifié qu'il n'était pas de son domaine de se prononcer sur le sujet, mais que c'était l'assemblée de la section qui devait décider si elle lui enlevait ou non sa protection parce que c'est elle qui la lui avait accordée. Cependant, une commission a été nommée pour qu'elle se rende à Cali et qu'elle instruisse le thème.

*Clímaco Bolaños*

J'ai porté la situation devant l'assemblée nationale des délégués de Bogotá et on a expliqué la situation et toutes ces affaires et elle a décidé d'envoyer une commission à Cali. Quand les affrontements ont continué, mon attitude a été prudente. Je cherchais à maintenir l'unité du syndicat et à le rendre plus fort. On voyait qu'il y avait des gens qui ne participaient plus aux assemblées parce qu'il y avait des problèmes entre nous, j'avais entendu des choses du genre : « Bon, qu'est-ce qu'on va aller faire à l'assemblée si c'est pour voir les membres de la direction se battre », « Non, je préfère ne pas aller aux assemblées », « Je crois qu'il est mieux que je me retire du syndicat ».

### **La discussion lors de l'assemblée commune Yumbo-Cali**

*Nazario Buendía*

A ma grande surprise quand nous sommes arrivés à Cali, on nous a convoqué à une assemblée commune (décision qui a beaucoup eu à voir avec la partie politique, parce qu'à Bogotá, il a été dit que le problème devait être résolu lors de l'assemblée de la section Cali, celle-là même qui avait accordé la protection syndicale à Genaro. Clímaco et Rudesindo ont accepté la décision parce qu'ils pensaient qu'elle pouvait favoriser leurs intérêts). Certains des membres de la direction de la section Cali ont informé les gens de notre base du rendez-vous de l'assemblée mais leur ont dit qu'il n'était pas nécessaire d'y assister parce qu'ils considéraient que ça pouvait être le lieu d'affrontements non nécessaires entre les affiliés des deux sections.

Les collègues de Bogotá sont venus à l'assemblée commune de la section Yumbo-Cali. Tous les détails ont été décortiqués, chacun raconte la situation, et on donne le point de vue des personnes de la direction qui étaient présentes. Hipólito fait également ses commentaires et en



définitive, on y décide trois points fondamentaux. D'abord, Genaro Rodríguez continue à être le coordinateur, mais qu'il doit s'impliquer en tant que membre de la direction du syndicat. Deuxièmement, comme il y a des plaintes de son comportement despotique dans sa relation avec les gens, il devra changer de comportement et ne plus être despotique. Et enfin, qu'il travaille en faveur de l'organisation syndicale, que les décisions qu'il prenne soit les décisions du collectif et non pas des décisions individuelles. Alors, on donne l'opportunité au collègue de changer et un document est rédigé. Dans le cas où il ne tiendrait pas ces engagements, l'assemblée se réunira à nouveau pour lui quitter sa protection syndicale. Genaro s'engage à changer de comportement. Mais les collègues n'ont jamais été d'accord avec les décisions qui avaient été prises.

Genaro a manifesté : « Faisons quelque chose, je vais parler avec l'entreprise et je leur dis que je ne te donne pas d'ordres, et je ne leur donne pas non plus d'autorisation syndicale, qu'ils le fassent avec les responsables de l'entreprise et que je m'occupe simplement des travaux du département de maintenance ». L'entreprise n'a pas accepté.

### **Rodríguez était en faveur du patronat**

*Clímaco Bolaños*

Le problème, c'est que Rodríguez était toujours du côté du patronat, il était pire que Gastón Balcázar, il aimait mettre la pression sur les gens, qu'ils bossent et qu'ils se crèvent au boulot, qu'ils n'aient pas leurs autorisations syndicales, qu'ils ne reçoivent pas de formation. Notre relation a fini par ne plus être amicale et on est passé à un ton plus haché, avec des engueulades, des emmerdes et des démonstrations de pouvoir. Une fois, Nazario a voulu prendre part aux problèmes et Rudesindo a failli le frapper.

*Nazario Buendía*

Ce n'est pas tout à fait vrai que Genaro était du côté du patronat, qu'il était toujours sur leur dos, qu'il prenait plaisir à emmerder tout le monde? C'est vrai qu'il parle beaucoup. Le gars est un bosseur et il a un bon coup de main en tant que main d'œuvre.

Il y a même eu une fois, un jour où j'avais installé un censeur et qui visiblement n'était pas resté aligner sur l'objectif. Genaro m'a fait la remarque en criant, et je lui ai dit: « Pourquoi tu ne l'as pas remis en place, si ça prend deux secondes ». Il m'a répondu : « C'est que j'ai beaucoup de responsabilité maintenant, et je dois les assumer, je n'ai pas le temps... » Et je lui ai rétorqué: « Mais mon vieux, c'est toi qui t'es engagé à donner à l'entreprise des résultats au-delà de ce nous pouvons humainement faire, moi je fais ce qui est à ma portée et n'oublie pas l'accord qu'on a fait... »

### **Le comportement de Genaro Rodríguez en tant que Coordinateur**

*Clímaco Bolaños*

Moi, je n'accepte pas qu'un collègue de travail soit tout le temps en train de me faire chier : « Dis-donc, pourquoi tu ne fais pas... ? Pourquoi tu as dit... ? Tu dois faire ça et ça ». Et il attrapait Rudesindo et lui donnait plein d'ordres, alors Rudesindo lui a dit : « Un moment, moi, je fais ce travail et quand j'aurai fini là, on parlera de l'autre ou tu me bombardes de taches en programmant mes huit heures de travail et en calculant la quantité de travail que je réalise ». Alors peu importe ce que faisait Rudesindo, le gars lui tombait toujours dessus, il le faisait chier et le faisait chier.

## **La plus grande exigence de l'entreprise**

*Nazario Buendía*

Dès le moment où ils font l'augmentation de salaire à Rodríguez l'entreprise commence à exiger à son coordinateur un meilleur respect des règles et la ponctualité pour l'entretien des machines. Ce qui impliquait plus de travail au département de maintenance. Alors, le problème entre Genaro et le groupe de travailleur augmentait parce qu'au département de maintenance, on ne considérait pas ça juste de travailler au rythme exagéré imposé par la direction de l'entreprise. Ainsi, petit à petit Genaro perdait l'appui du personnel à sa charge. Je crois que Genaro comprenait que notre attitude à nous, ceux du département de maintenance n'était pas tiré par les cheveux par rapport aux objectifs qu'exigeait l'entreprise et c'est pour ça qu'il a demandé une augmentation du personnel du département et un plus grand budget pour l'acquisition de pièces de rechange, mais il a reçu une réponse négative à sa demande. Obstiné à l'idée de satisfaire l'entreprise, Genaro choisit de coordonner le personnel à sa charge d'une manière plus rigide, en violant le pacte convenu par rapport à la non intervention en matière disciplinaire du personnel qu'il dirigeait. Dans le cahier de liaison de l'entreprise, par exemple, il y a un exemplaire des plaintes et des réclamations que Genaro a faites à Rudesindo.

Genaro faisait une bonne coordination du travail mais à partir du moment où il s'est vu obligé de respecter les normes, et étant données les circonstances puisque les collègues demandaient la levée de sa protection syndicale, il a radicalisé son traitement irrespectueux envers les gens et je dis qu'il s'est radicalisé parce qu'il a toujours été autosuffisant et autoritaire.

### **Les situations problématiques qui ont surgi à la suite de la demande de lever la protection syndicale**

La situation était très compliquée parce qu'il y a eu des problèmes personnels et ils ont proposé à Genaro : « Vous renoncez à votre protection syndicale ou vous renoncez à être coordinateur du département de maintenance ». Il s'est retrouvé au pied du mur. Personnellement, ça me semble complètement illogique, pas digne de nous, une chose mal faite parce que ce sont deux choses très délicates et nous, on le savait. Si Genaro renonçait à son poste c'était très délicat parce que l'entreprise lui avait déjà fait une augmentation significative de salaire, l'entreprise pouvait lui dire : « Genaro vous avez joué contre nous ». On allait le mettre dans l'œil du cyclone, même si on ne le voulait pas.

Il y avait deux options avec le collègue : la première, lui enlever sa protection syndicale contre le licenciement, qu'est-ce qui se passerait avec la protection ? On va avoir une protection contre le licenciement que personne ne va utiliser ? A quel collègue concéder cette protection ? La deuxième, c'est qu'un collègue sans protection ou il se range du côté de l'entreprise ou ils le virent. L'entreprise pouvait probablement faire deux choses, dire : « Ce mec nous est utile, on le garde » et il se range du côté de l'entreprise et après elle lui dit : « Bon, mon vieux, ces gars vous ont viré, alors venez par ici et vengez-vous, mettez-leur un bon coup de pression maintenant ». Et de quoi ça dépend ? De la formation du gars. Ou, le plus critique –qui est très délicat- elle le vire (c'était ce qu'elle voulait), et alors quoi ? Où est l'union du syndicalisme ? Où sont passé les valeurs du syndicat ? Et du coup, nous, on doit porter ce mort.

## **La guerre continue...**

Ensuite, la guerre permanente continue, c'est-à-dire qu'on a jamais pu trouver de solution. Il y a maintenant une guerre ouverte. Genaro me racontait des choses très fortes d'eux et moi, je lui disais : « Bon, ça y est, laisse-ça comme ça, maintenant essayons de bien gérer les choses, dirige-les bien, c'est-à-dire ordonne les travaux d'une bonne manière pour qu'ils ne s'y opposent pas ». Rudesindo et Climaco ont quelquefois parlé avec moi et je leur ai dit : « Bon, faisons les choses avec calme mon vieux, faisons les choses bien ». Mais ils ont ignoré mes conseils.

Rodríguez me disait : « Non mon vieux, c'est que ces fils de pute se foutent de ma gueule, et je n'apprécie pas du tout. Ces gars-là voulaient me faire lever ma protection syndicale pour qu'ils me virent, alors je n'oublie pas ». En fait, à partir de ce qui s'est passé, il a gardé une rancœur qu'il ne pouvait pas maîtriser. Même s'il y a eu un certain climat de supposé pacte de paix, ils étaient encore fâchés. Clímaco Bolaños n'était vraiment pas satisfait, et Rudesindo encore moins.

J'arrivais à l'atelier et c'était le même sujet tous les jours. Rudesindo commençait : « Non, c'est que ce fils de pute..., je ne sais pas quoi, il m'a mis à travailler, il en a après moi ». Et moi, je lui répondais : « Ecris tes plaintes dans le cahier ». C'était insupportable parce que Clímaco passait son temps à inciter Rudesindo –je le dis parce que je trouvais que c'était comme ça- et lui, il restait derrière, alors celui qui générait le plus la dispute c'était Rudesindo.

## **La crise définitive (Genaro commence directement à persécuter Rudesindo)**

La crise s'était organisée à l'intérieur du département de maintenance et on n'a jamais été capable de la surmonter. A partir de ce moment, Genaro a commencé à faire complètement l'opposé de ce qu'on lui avait dit à l'assemblée. Genaro commence à s'en prendre directement à Rudesindo. Il a commencé par vérifier son travail et il lui prenait la tête pour tout. Il y avait tout le temps des débats houleux <sup>238</sup> ! Alors, j'ai dit à Rudesindo : « Bon si tu as quelque chose à dire à l'encontre de Genaro, et bien copie tout ce qui se passe dans le cahier de note de l'entreprise, et nous, on pose une plainte auprès du Ministère, pour harcèlement, en appliquant la nouvelle lois concernant le harcèlement au travail ». Il n'en a pas été capable et il a dit : « Non... » et je ne sais pas quoi, il s'est défilé et il ne l'a jamais fait. Lui par contre, il écrivait et il riait. En dix jours, il y a eu environ dix plaintes, l'un écrivait ici et l'autre là, l'un écrivait quelque chose et l'autre lui répondait et ainsi de suite.

---

<sup>238</sup> On trouve un autre exemple de cette situation dans le cahier de note de l'entreprise. En fait, la plupart du temps, le cahier est utilisé pour expliquer pourquoi le travail n'a pas pu être fait, pour critiquer et faire de mauvais commentaires de ce qui a pu être fait.

## **LE DEPART DES LEADERS SYNDICAUX ET L'EXPULSION DU SYNDICAT DU COORDINATEUR DU DEPARTEMENT DE MAINTENANCE**

### **Genaro nous a prévenus que Clímaco allait faire un arrangement avec l'entreprise**

*Nazario Buendía*

La situation de conflit finit plus tôt que prévue, vers décembre 2005. A cette époque Clímaco Bolaños ne m'adressait presque pas la parole. Il avait un délire très chiant, quand il ne voulait pas affronter les choses, il ne parlait plus à la personne. Du coup, il parlait avec Evaristo. Au début, il commentait tout et créait beaucoup de polémique. Il arrivait à l'atelier et tous les jours, il y avait un problème différent.

Vers le cinq ou le six décembre 2005, Clímaco est en arrêt maladie à cause d'un problème à une dent ou quelque chose comme ça et il ne retourna pas à l'entreprise avant le huit ou le neuf. Après, il se remet en arrêt maladie et ne revient pas. Vers le dix-huit décembre Genaro Rodríguez me dit: « Nazario, écoute, il paraît que Clímaco va faire un arrangement avec l'entreprise ». Mais il me l'a dit sur un ton ironique... Et je me demandais si ce gars était en train de me raconter des salades. Je ne lui ai pas trop prêté attention mais je lui ai répondu: « Et bien, attendons pour voir, et puis, s'il fait un arrangement c'est son problème ». Genaro l'avait également commenté à Evaristo. Et Evaristo m'a dit : « Toi qui parle avec Clímaco, demande-lui pour voir ce qui se passe ».

Les gens sont partis en vacances, c'était les vacances de décembre. Mais nous, ceux du département de maintenance, on doit continuer à travailler. Clímaco est allé à la fête de fin d'année et le lendemain il est aussi allé à la fête du fond des employés. Il a passé la soirée dans les jupons d'Evaristo Millán. Rudesindo a quitté la table. Lors de la soirée du fond des employés, j'ai à moitié salué Clímaco et je lui ai proposé d'aller faire un tour sur les canoës qu'il y avait dans le club. Il m'a dit que non. C'est la dernière fois que je l'ai vu. Il est parti de bonne heure avec Evaristo.

La semaine qui a suivi, les collègues du département de maintenance étaient inquiets parce que le gars n'était pas revenu. Normalement, il aurait déjà dû être au travail. Rudesindo et Evaristo étaient très inquiets. Le premier jour où on est entrés, en janvier 2006, Rudesindo a demandé: « Et alors, et Clímaco quoi ? » Je lui ai dit: « Je ne sais pas mon vieux ». Un matin, il nous invite à un déjeuner à huit heures, chose inhabituelle parce que d'ordinaire, on allait toujours déjeuner à neuf heures. Quand on était à table, Rudesindo et Evaristo arrivent et font des signes de bonnes nouvelles : « Ecoute mon vieux, on vient de parler avec Clímaco et il nous a dit qu'il était encore en arrêt maladie pour une dizaine de jours ». Comme je n'avais vu aucun arrêt maladie sur le bureau, je suis resté un peu dubitatif mais je n'ai rien dit.

Au beau milieu du déjeuner, Aureliano Romero a commencé à féliciter et à remercier les gens qui étaient là pour leur haut niveau de production et il a fait référence aux travailleurs qui n'étaient plus dans l'entreprise. Il a nommé deux personnes qui étaient parties à la retraite et Clímaco Bolaños. Rudesindo est resté figé comme une statue parce que Clímaco lui avait dit qu'il était en arrêt maladie. Alors le gars était complètement effondré. On lui a dit : « Calme-

toi, mon vieux, parce que ce fils de pute d'Aureliano doit prendre son pied à l'idée d'avoir réussi à faire un arrangement avec Clímaco ». Evaristo était aussi affecté.

### **Je n'avais pas l'attention de faire un arrangement, mais...**

*Clímaco Bolaños*

Je n'avais pas l'attention de faire un arrangement mais la situation est devenue compliquée, critique. Avec Nazario, on ne se parlait plus. Avec Genaro Rodríguez, on se traitait mal et Evaristo m'était complètement indifférent. Je disais à Rudesindo : « Mon vieux, c'est intenable pour moi et pour l'organisation syndicale. Si on continue à se prendre la tête, on risque de mettre en danger le syndicat ». J'en avais marre de me disputer avec celui-ci, celui-là. Pour cette raison, je me suis dit que le mieux pour l'organisation syndicale était de maintenir l'unité. Il y avait déjà deux camps qui s'étaient formés: ceux qui étaient d'accord avec Rudesindo et moi et ceux qui étaient d'accord avec Nazario et Genaro.

En raison de tous ces problèmes, j'ai bien réfléchi et j'ai même considéré d'autres facteurs. Par exemple, ça faisait quinze ans que je faisais la même fonction répétitive et je n'avais aucune possibilité d'ascension parce que j'avais été un rebelle et je savais qu'ils n'allaient pas tenir compte de moi, pour rien. En plus, 90% du travail que je faisais dans l'entreprise avait été concédé à des tiers (la maintenance de l'usine, de la chaudière, les montages). On me laissait la responsabilité des montages qu'en de très rares occasions. Eux, ils disaient: « Bon, on va changer cette machine, on va jeter cette machine » mais ils ne considéraient pas les opinions des autres personnes. On ne pouvait rien dire ni même donner notre avis. A la fin, j'en avais marre de ne rien faire. Il y en a d'autres qui ont été plus diplomatiques et qui s'occupaient par exemple de leurs affaires pendant leurs heures de service. Alors, on voyait Evaristo occupé mais en réalité, il ne travaillait pas pour l'entreprise. Et je dois te dire que dès fois, on allait sur les lignes de production pour lever les caisses parce que les ouvriers nous le demandaient: « Ecoute, je vais aux toilettes ». Alors, on y allait, on rendait service mais il ne fallait pas que ça devienne une habitude. On n'allait pas le faire tout le temps comme le voulaient nos chefs.

Il y avait tant de problèmes avec Genaro que Rudesindo et moi étions d'accord sur un point: à n'importe quel moment on pouvait être amené à lui coller un pin, et dans un moment de colère, sans réfléchir on peut très bien prendre un tube ou je ne sais quoi et lui éclater sur la tête. Et moi, j'étais toujours sur la défensive avec lui, pour tout. Dès fois, Rudesindo me disait: « Si Genaro me hausse le ton, je lui colle un pin ». Alors, je lui disais: « Non, cette situation n'est pas convenable, je préfère la tranquillité, que le syndicat puisse profiter d'une certaine tranquillité. Je reçois un peu d'argent et avec ça, je me débrouille dehors ».

### **Gastón me faisait passer des messages par le biais de Genaro mais il se bornait à lui transmettre mes réponses**

Jusqu'à ce qu'un jour, je sorte de mes gonds parce que Gastón me faisait passer des messages par le biais de Genaro mais il se bornait à lui transmettre mes réponses. Rodríguez me disait: « Et bien, vas-y et parle avec lui ». Alors, un jour, je lui ai dit: « Et bien alors pourquoi est-ce que tu fais le messenger si tu me dis ce qu'il te dit sans pouvoir transmettre ce que moi je te dis? » Gastón Balcázar voulait par exemple que je refasse un service et moi je disais à Rodríguez : « Non, ne sois pas con, pourquoi est-ce que je devrais refaire un service, j'ai déjà fait le mien, il n'y a pas de raison que je fasse deux fois mon service ». Le service de trois heures de l'après-midi à onze heures du soir. Ils argumentaient des choses du style: « C'est que machin a eu tel empêchement, alors on va te mettre pendant deux semaines de suite sur le

nouveau service ». Moi, je lui disais: « Non, ne fais pas le salop, dis-lui que... » Et Genaro me répondait: « Non, vas-y toi et parle avec lui ».

### **Il faut saisir l'opportunité de négocier parce que si tu commets une erreur, ils te virent sans un sou**

Si l'entreprise donne la possibilité de négocier, il faut le faire parce qu'après avoir bataillé, après avoir été un rebelle, si tu commets une erreur ils te virent sur le champ et sans un sou. Alors pour beaucoup camper sur ses positions et quitter l'entreprise sans un sou est un grand évènement, mais quand ils sont hors de l'entreprise: « Ah, non mon vieux, quelle erreur. J'aurais dû accepter l'offre ».

### **C'est une bonne proposition, pensez-y**

Un jour, Segundo Quintana, responsable des ressources humaines m'a dit: « Allez, mon vieux, c'est une bonne proposition, pensez-y ». Segundo Quintana ne m'a jamais mis la pression, il ne m'a jamais harcelé ni envahit. Deux mois plus tard, on s'est rencontrés dans un couloir et très subtilement, il m'a demandé : « Et alors mon vieux, qu'est-ce que tu as pensé ? » Je lui ai dit : « Attendez, je suis en train d'y réfléchir ». Après, j'ai appelé Segundo Quintana et je lui ai dit: « Bon allez-y, quelle est votre proposition ? » Il me l'a faite et il m'a dit: « Mon vieux, tu peux consulter un avocat pour vérifier. Tu n'es pas obligé de me donner une réponse demain, ni dans deux ou trois jours, prends tout le temps que tu crois nécessaire ».

### **Au moment de l'arrangement**

J'ai pris tout mon temps, je suis allé voir Segundo Quintana et je lui ai dit: « Il faudrait faire un effort pour essayer d'améliorer ce point-ci et ce point-là ». Le gars m'a répondu: « Par rapport à ce que tu me demandes je vois certaines choses qui sont possibles, je vais en parler et je te rappelle ». Et ça s'est passé comme ça.

### **Je n'ai pas informé le syndicat**

Je n'ai pas informé le syndicat parce qu'on était très divisés et je ne voulais pas créer plus de polémique. Je sais que certains auraient été d'accord avec moi et que d'autres non. Rudesindo a été une personne très loyale, très honnête, sincère bordel ! Alors, je lui ai raconté et il m'a répondu : « Non, moi aussi je veux partir ». On ne pouvait pas virer Genaro Rodríguez. Je n'ai pas dit à Rudesindo : « Je pars demain » mais il savait que j'étais en train de négocier, je ne lui ai pas dit: « Rudesindo, je travaille jusqu'à aujourd'hui ». On est partis en vacances et je n'y suis plus retourné.

Comme j'étais encore très fâché avec Nazario Buendía à cause de son soutien à Genaro Rodríguez, je n'avais pas voulu l'informer de ma décision. A ce moment-là, je pensais que c'était comme lui donner de l'importance. Je suis également parti fâché avec Evaristo parce qu'il était trop timide dans ces prises de décisions. Dès fois, il était avec Rudesindo et avec moi et dès fois, il était du côté de Nazario.

Je me suis senti tranquille, je croyais que j'avais respecté mon ami Rudesindo. Je sais que j'ai certainement été un peu égoïste mais c'est qu'on s'est trompés parce qu'on a cru, parce qu'on a avalé l'histoire que le syndicat c'était nous cinq.

Je reconnais qu'il y a une grande erreur au syndicat qui consiste à ne pas considérer certaines personnes comme des interlocuteurs valides. C'est que les gens de la base du syndicat sont

très malléables. Lors des assemblées, on voyait bien que certaines personnes du syndicat se laissaient orientés par d'autres choses. Quand je suis entré au syndicat, je vivais dans le quartier Camino Real et les gens me critiquaient et s'opposaient à ce que j'entre au syndicat parce que j'habitais dans le sud et que j'avais de l'argent. D'ailleurs je vis encore dans le sud parce que j'ai toujours su valoriser le coût du terrain. Ils remettaient aussi en cause mon sérieux syndical parce que j'avais une voiture. Heureusement certaines personnes ont dit: « Non mais, il ne s'agit pas de ça ». C'est-à-dire que pour certains, pour être membre de la direction du syndicat, il faut être complètement dans la merde et seul sert de leader syndical celui qui habite à Aguablanca...<sup>239</sup> On a fait des efforts pour essayer de changer les mentalités. Nous, on souhaite que tout le monde puisse vivre convenablement. Mais le fait de vouloir bien vivre ne signifie pas pour autant qu'on soit un bourgeois. Pour moi, bien vivre et bien m'habiller me donne de la sécurité parce que je me sens bien, je me sens à l'aise.

### **L'entreprise a atteint son objectif**

En nommant Genaro, l'entreprise a atteint son objectif : nous faire chier. Vraiment, aller faire son service de huit heures et passer tout son temps à ne rien faire, assis, c'est... En tous cas, ils ont fait complètement le contraire avec Rudesindo parce qu'ils l'ont attrapé et ils l'ont bombardé de travail.

### **Pourquoi je voulais quitter l'entreprise**

J'ai toujours pensé que si à un moment je devais quitter l'entreprise, je devais le faire avec de l'argent, je pensais que si je partais d'une autre manière... qu'est-ce qu'il adviendrait de moi ? Que penseraient les gens s'ils me voyaient un jour complètement dans la merde: « Regardez, ce gars a été un leader syndical, et là il est complètement dans la merde et ses gosses crèvent de faim ».

Aujourd'hui, je n'ai pas d'argent mais je survis avec ce qu'ils m'ont donné parce que je ne dois pas seulement penser à moi mais aussi à ma famille. Je préfère qu'ils disent maintenant: « Ce fils de pute a fait un arrangement et il s'en sort bien ». C'est que la solidarité, ça va un moment. Pendant que j'étais au syndicat, j'ai vu des collègues qui partaient, qui étaient virés et la première semaine tout le monde était enthousiaste et prêt à faire une collecte. Mais dès la deuxième semaine les gens se lassaient. Primitivo Torralva a été viré et lui c'est quelqu'un de très important dans l'histoire du syndicat, un vrai guerrier et aujourd'hui, il regrette de n'avoir rien reçu. Le pauvre gars, il a même dû supporter la faim pendant un moment.

### **La vente de la protection syndicale**

On parle de la vente de la protection syndicale quand un syndicaliste avec une protection contre le licenciement fait un arrangement avec l'entreprise. La protection syndicale passe à une autre personne, le syndicat ne perd rien. Pour moi, la protection syndicale est quelque chose de symbolique. Nous avons, en tant que syndicat d'industrie, douze sièges avec protection syndicale. Si untel vend sa protection syndicale, le syndicat ne perd rien, la protection passe tout simplement à quelqu'un d'autre. La personne qui a une protection syndicale reçoit plus d'argent que ce que prévoit la loi.

---

<sup>239</sup> Le District d'Aguablanca est un des secteurs les plus marginaux de la ville de Cali. Il est marqué par la pauvreté de ses habitants qui vivent dans des conditions très précaires.

## **J'ai toujours critiqué ceux qui font un arrangement avec l'entreprise et qui renonce de manière irrévocable au syndicat**

En plus, j'ai toujours critiqué le comportement de ceux qui font un arrangement avec l'entreprise et qui fixent une date pour leur départ et qui avant de partir présentent une démission irrévocable du syndicat. Alors, eux, ils sont bien plus hypocrites. Ils l'ont souvent fait, ils disent: « Non, c'est que je ne suis pas d'accord avec certaines politiques de l'organisation, je ne suis pas d'accord avec ceci, avec cela ». Ou simplement: « Je ne veux pas faire partie de l'organisation syndicale parce que... » Très bien, mais ils ont déjà fait un arrangement avec l'entreprise. Moi, il me semble que c'est juste quelque chose de symbolique, rien d'autre. Mais, je sens que derrière ce symbolisme, il y a beaucoup d'hypocrisie déguisée... Au bout du compte, les syndicalistes ont reçu de l'argent pour la protection syndicale. En fait, ce que veulent les gens, c'est que les membres de la direction syndicale s'en aillent sans argent ou qu'ils ne s'en aillent jamais.

## **On a tous un prix**

Les membres de la direction de l'entreprise montrent les arrangements des syndicalistes devant les bases en disant: « Tout le monde a un prix ». Je suis d'accord mais je crois que c'est une discussion sans fin.

## **Décision hâtive**

Je crois que c'était peut-être une décision hâtive parce que, lors de l'assemblée... j'aurais certainement dû prendre plus de temps pour essayer de convaincre les autres personnes que c'était une erreur que Genaro soit notre coordinateur puisqu'il profitait d'une protection contre le licenciement. Quand je suis parti, je n'avais pas pensé un seul instant que les membres de la direction de l'entreprise allait interpréter mon départ comme un symbole de leur triomphe. Mais effectivement, ils l'ont pris comme ça parce qu'ils sont très politiques. Mais pour revenir au thème de mon départ, je crois que c'était effectivement une décision hâtive...

## **Je suis parti mécontent par rapport aux bases du syndicat**

Je suis parti fâché avec certains collègues du syndicat. Mon plus grand objectif, ce que je voulais par dessus tout, c'était que les gens étudient, que les gens reçoivent des formations. Par exemple, on organisait des journées pour étudier le néolibéralisme les dimanches mais en réalité, très peu de personnes étaient prêtes à venir au syndicat le dimanche. Mais quand il y avait des séminaires à Bogotá et que je voulais y aller, alors ils commençaient: « Mais comment ça? Ce gars veut aller partout! » Et moi, je leur répondais: « Et pourquoi vous n'êtes pas venus samedi ou dimanche ? » Du coup, ils soutenaient que je voulais voyager au frais de l'entreprise. Franchement, s'il y a vraiment quelque chose qui m'a fait du mal, c'est de voir que les gens ne veulent pas suivre de formation. Les gens discutent sans arguments.

Pour toutes ces raisons, j'ai pris la décision de m'en aller, de toute manière, à la fin, je ne voulais plus continuer à résister, à me battre parce que je n'en pouvais plus, j'étais trop fatigué.



## **Après l'arrangement**

Jusqu'à maintenant, les choses ne vont pas trop mal pour moi. Ça va bientôt faire deux ans, en décembre, que j'ai quitté l'entreprise. La vie syndicale me manque. Je n'ai pas recherché de travail parce que j'ai l'impression que c'est très difficile. J'ai fait quelques mouvements d'argent et c'est avec ça que j'arrive à survivre. Je n'ai pas trop eu à me plaindre. Je pense chercher du travail mais je fais les choses lentement mais sûrement. Au début, j'ai perdu environ 12.000.000 de pesos en bourse... et ça m'avait désespéré mais après les tendances se sont inversées... Je ne sais pas, mais j'ai toujours aimé le marché de la bourse, les actions, j'ai toujours aimé ça.

## **La situation de Rudesindo**

Rudesindo est un très bon mécanicien d'automobile. Quand il était responsable du parc automobile, il ne se reposait pas une seconde. Il aime le travail bien fait et c'est quelqu'un de très appliqué. Un jour, ils lui disent: « Rudesindo, on a cédé la responsabilité du parc automobile à des tiers ». Il a répondu: « Et comment ça? Et qu'est-ce que je vais faire, moi ? » Ils lui avaient dit qu'ils allaient voir ce qu'ils allaient faire avec lui et après ils l'envoient à l'atelier de l'usine et sans lui donner de formation. Personne n'a dit: « Bon mécanicien c'est une chose, mais mécanicien de maintenance industrielle, c'est autre chose ». Du coup, Rudesindo se retrouve là, à brasser de l'air. Mais quand les monte-charges tombent en panne, ils l'appellent et il répond: « Moi, je ne vais pas aller le réparer parce que c'est quelqu'un d'autre qui s'en occupe ». Rudesindo martèle à qui veut l'entendre : « S'ils veulent que je n'en branle pas une, alors je ne vais rien branler, je vais rester assis-là et s'ils veulent que je travaille et bien qu'ils viennent me dire ce que je dois faire ».

## **Ce que les gens ont dit de l'arrangement de Clímaco**

*Nazario Buendía*

Quand Clímaco est parti, les gens ont dit: « On savait bien qu'il allait partir ». Clímaco est resté autant de temps au syndicat parce que c'est quelqu'un de bien. Il a gardé son travail pour les mêmes raisons. C'est quelqu'un d'intelligent, de bien élevé, toujours prêt à te payer un truc, à t'inviter quelque part. Il y avait beaucoup de monde qui pensait que ses positions syndicales n'étaient pas très claires. Moi, je me souviens, au moment où je venais à peine d'entrer au syndicat, on allait voter pour élire notre nouveau comité de direction et les leaders de l'époque ont fait une coalition pour s'opposer aux rumeurs selon lesquelles Clímaco allait être président. Dès lors, jusqu'à maintenant, j'ai toujours vu et senti que Clímaco n'a jamais eu la confiance nécessaire de la base pour devenir président du syndicat.

## **Principales raisons de l'expulsion de Genaro du syndicat**

Moi, ça m'a semblé bizarre quand Genaro m'a dit avec sarcasme de faire bien attention à Clímaco. Le jour des vacances de Noël, le 23 décembre, il y a eu des comportements qui ne m'ont pas du tout plu et qui m'ont définitivement convaincu que Genaro Rodríguez s'était rangé du côté de l'entreprise et qu'ils faisaient tout ce qu'il pouvait pour que ces gars ne restent plus là. Pourquoi est-ce que j'ai fini par croire que Genaro Rodríguez avait beaucoup à voir avec le départ de Clímaco? Quel a été le comportement ? J'allais partir de l'usine, je rentrais chez moi. Il était environ trois heures de l'après-midi et je venais de me rendre compte que j'avais laissé mon porte-monnaie dans le casier. Du coup, je suis retourné à l'usine par derrière. Tout le monde était parti. J'y suis allé, j'ai récupéré mon porte-monnaie et, alors que je me dirigeais vers la pointeuse, j'ai vu qu'Aureliano Romero tenait Genaro

dans ses bras et qu'il lui faisait une énorme accolade. Il était en train de le féliciter. Moi, ça m'a surpris, ça m'a indigné. Je me suis demandé pourquoi est-ce que ce gars pouvait bien le serrer dans ses bras, qu'est-ce qu'il pouvait bien être en train de célébrer avec tant de joie ? – Jusqu'à ce moment-là, on ne savait pas que Clímaco avait fait un arrangement avec l'entreprise, mais j'ai commencé à m'en douter. Le pire dans tout ça, c'est que quand j'ai passé ma carte pour pointer, la machine a sonné et, Aureliano, qui était de l'autre côté, s'est rendu compte de ma présence et il l'a immédiatement et brusquement relâché. Le pauvre gars, il a failli tomber. Là, je me suis dit qu'il y avait quelque chose de bizarre. C'est pour ça, en fait que moi, le départ et l'arrangement de Clímaco, ça ne me surprend pas plus que ça. J'imagine que Genaro avait compris comme moi que le fait de l'avoir surpris dans une telle situation ne pouvait être que le signe d'une trahison par rapport à l'organisation syndicale. Bien que je ne lui aie absolument rien dit, j'ai commencé à penser qu'il devait quitter le syndicat.

### **Le deuxième coup de poignard de Genaro**

Quand nous sommes revenus à l'entreprise, le trois janvier, on savait déjà que Clímaco avait fait un arrangement et Genaro Rodríguez me donne un deuxième coup de poignard dans le dos. Rudesindo a fait un travail sur une machine et comme il n'est pas électricien, quand il l'a allumée, le moteur s'est mis à tourner à l'envers. Genaro a appelé Gastón Balcázar et il lui a dit: « Regardez ce qu'a fait Rudesindo, Regardez comme il merde... » Moi, je n'y étais pas mais on me l'a raconté. De cette manière, Rudesindo était en train de critiquer et de dénoncer le travail de Rudesindo. Alors, j'ai décidé d'en parler à Genaro Rodríguez. Je lui ai dit : « Ecoute Genaro, on m'a raconté ça et ça ». Il m'a dit : « Parlons-en, tous les travaux que l'on donne à faire à Rudesindo sont de plus en plus mauvais, il ne fait pas attention. Tiens, juste-là, il vient de monter un moteur à l'envers et tu sais que juste avant, il avait abimé un axe... ».

### **On a demandé à Genaro de quitter le syndicat**

Après que Genaro ait grillé Rudesindo de la sorte, je l'ai appelé et je lui ai dit: « Ecoute mon vieux, pourquoi tu ne renonces pas au syndicat ? » Il m'a dit : « Pourquoi ? » Je lui ai répondu : « Parce que ce que tu viens de faire n'est absolument pas nécessaire avec un collègue. En fait, si tu as un problème avec lui, un différent... combien de temps ça t'as pris de remettre le moteur à l'endroit, s'il s'agit juste de changer deux câbles ? Si tu me l'avais demandé à moi, je n'aurais pas mis plus d'une minute. Quel besoin y avait-il de dire à Gastón Balcázar que le travail était mal fait ? » Il m'a répondu: « Ah, c'est que ce fils de pute me sort par les yeux, il m'énerve, ce gars m'a grillé ». Il s'exprimait comme ça. Alors, je lui ai dit: « Tu sais quoi mon vieux Genaro, fais un truc, renonce au comité de direction du syndicat ». Il m'a dit: « Non, non, je ne vais pas démissionner ». Alors, je lui ai dit: « Si tu ne vas pas démissionner... nous, on t'avait dit la dernière fois, qu'il fallait que tu changes d'attitude et comme tu n'as pas changé alors, je vais proposer à l'assemblée de lever ta protection syndicale ». Il m'a répondu: « Vas-y, fais-le, mais je ne suis pas prêt de l'accepter. Moi, j'y vais et je me défends ». Je lui ai dit: « Tu verras bien mon vieux, mais ça ne va pas être facile ». Je lui ai rappelé que je l'avais défendu à Bogotá et lors de l'assemblée des délégués parce que je pensais qu'on aurait pu devenir plus fort et mieux assurer nos positions, mais il ne l'a pas interprété comme ça et il s'est mis à batailler contre nous, et maintenant ça dépasse les bornes. Alors, le gars m'a répondu: « Non, non, je ne vais pas démissionner, je vais me défendre à l'assemblée ».

## **Lors de la réunion de la Section Cali**

Effectivement, on a organisé une réunion extraordinaire du comité de direction pour définir la situation de Genaro et bien que l'on soit très proche et que je sois le parrain de sa fille, j'ai exprimé en public ce que je ressentais: « Etant données les circonstances du dernier mois et l'attitude de Genaro qui consiste à montrer au chef les petits problèmes des collègues et en particulier ceux de Rudesindo je pense qu'il n'a pas respecté les engagements pris lors de l'assemblée et qu'il a transgressé les principes du syndicat. Pour cette raison, je propose qu'on parle du cas et que l'on retire, si nécessaire, la protection syndicale du collègue ».

Quand on a donné la parole à Genaro Rodríguez, il s'est beaucoup contredit. Il nous a dit que Rudesindo n'était pas un bon travailleur, que ce qu'il faisait était pour le bien de l'entreprise et il a continué en disant: « Je vais précisément vous montrer ce que vous ne croyez pas ». Il est venu et il a pris son portable et il nous a montré une photo où Rudesindo apparaissait avec les pieds sur le bureau. « Vous voyez comment il se tient ce monsieur! » En se voyant dénoncé de la sorte et Rudesindo s'est senti mal et a dit: « Ah, vous voyez ce que fait le gars ». Il a mis en évidence que Genaro était un danger pour le syndicat et d'un ton interrogatif, il a demandé : « Et alors quoi, qui sait où est-ce qu'il a encore bien pu envoyer cette photo? »

Parmi les choses qui ont été dites, il y a le fait que ce n'était pas possible qu'un collègue prenne des photos de quelqu'un d'autre. On s'est demandé pourquoi il avait pris de telle photo parce que le but était de lui causer du tort. Genaro Rodríguez a répondu: « Je n'ai pas publié cette photo, mieux encore, je vais l'effacer ». Et il l'a effacée. Mais les membres de la direction du syndicat ont critiqué l'attitude de Genaro. Alors, le comité de direction a décidé de convoquer une assemblée pour lever la protection de Genaro parce qu'il n'allait pas démissionner.

## **La levée de la protection syndicale de Genaro**

On a fait l'assemblée. Genaro Rodríguez est venu mais n'est pas resté jusqu'à la fin. Il n'est resté qu'un petit moment. Genaro est arrivé super énervé parce qu'il savait qu'il était là pour qu'on lui retire sa protection syndicale. Mais il n'avait pas l'intention d'y renoncer. Quand il est intervenu, il a commencé à critiquer le syndicat parce qu'ils protégeaient des gens qui ne servaient à rien. Et à la fin, il a fini par dire que sans protection syndicale, le syndicat ne lui servait à rien, et que si on voulait on pouvait la lui retirer et il est parti. C'est là qu'on a décidé d'assurer la levée de la protection syndicale du collègue.

## **La nomination de Genaro en tant que superviseur**

Après avoir dégagé Genaro du syndicat, l'entreprise l'appelle et lui offre le poste de superviseur et à partir de là, le conflit entre Rudesindo et Genaro s'est accentué encore davantage.

## **Ils m'ont fait perdre ma protection syndicale, à base de mensonges**

Clímaco et Rudesindo, à base de mensonges, ont exigé mon départ du syndicat jusqu'à ce qu'ils finissent par y arriver. Quand on a parlé du thème lors de l'assemblée, ma position était que si je n'avais plus de protection syndicale, le syndicat ne m'intéressait plus, parce que je n'avais plus de soutien. Ils m'ont levé ma protection syndicale parce que j'avais manifesté bien avant, que ces deux-là n'étaient pas honnêtes envers le syndicat parce que je m'étais

rendu compte qu'ils montaient dans les bureaux pour se mettre d'accord sur la somme d'argent et les tous les deux étaient membres de la direction du syndicat.

Avant d'entrer au syndicat, on avait pas mal de différends avec eux. Parce que Rudesindo, par exemple, était une personne qui s'asseyait et qui mettait les pieds sur le bureau, à l'atelier et même si le chef venait, il disait: « Non, mais c'est que j'ai mon problème ». Alors, le chef lui disait: « Non, mais tu ne peux pas mettre... » Bon en fait, ce sont des problèmes qui n'ont pas lieu d'exister. Le fait que le mécanicien de service soit avec les pieds sur le bureau et tout le monde qui le regarde, ça fait un peu désordre pour un syndicaliste. En fait, il ne donne pas l'exemple et il me semble que ce n'est pas l'image que l'on doit vendre.

Dans le cas Clímaco Bolaños, pour moi c'est de l'envie physique. J'appelle ça comme ça. Lui, il a toujours rêvé de ce poste de superviseur ou de coordinateur du département de maintenance et finalement, c'est à moi qu'ils l'ont donné. A part ça, il y a l'augmentation qui va avec. Ça lui a fait du mal et il a essayé par tous les moyens de me virer du syndicat jusqu'à ce qu'ils finissent par y arriver tous les deux.

Une fois, Clímaco Bolaños m'a dit: « Ecoute, pourquoi est-ce que tu n'aides pas Rudesindo qui demande 150.000.000 de pesos? » Puis, il m'a dit de lui demander un arrangement pour un montant de 130.000.000 de pesos. Et finalement, Clímaco et Rudesindo sont partis. Evidemment, ils sont partis avec une belle somme. Ils leur ont donné environ 170.000.000 de pesos chacun parce qu'ils étaient membres de la direction du syndicat, parce qu'ils avaient une protection contre le licenciement et parce qu'ils bataillaient sans cesse contre l'entreprise.

Moi, ils m'ont viré du syndicat, lors d'une assemblée, environ deux ans après avoir réintégré l'entreprise. La base syndicale pensait me soutenir en n'y assistant pas. En plus, beaucoup des gens de la base en avaient marre du sujet. La direction nationale de SINTRAPAM est venue ici et a exprimé la même chose : « Non, ça c'est l'entreprise qui s'en occupe, nous, on ne voit pas de raison à lui lever sa protection syndicale ». En fait, la non assistance de la plupart des gens à cette assemblée a fait qu'ils décident de ma protection syndicale à cinq ou six.

## **Les problèmes entre Rudesindo et Genaro**

*Nazario Buendía*

Après tout ce qui s'est passé, les problèmes continuent mais cette fois de manière beaucoup plus frontale. Je pensais que Rudesindo allait arrêter de s'opposer aussi systématiquement à Genaro parce qu'il n'avait plus le motif de la protection syndicale.

## **Je n'allais pas perdre mon ancienneté**

*Rudesindo Arteaga*

Un jour, Clímaco m'a dit: « Il y a un piège là, un truc bizarre, je pars, je ne vais pas rester avec ces chiens, avec ces traîtres. Je ne vais pas perdre mon ancienneté, ça fait douze ans que je travaille et je ne fais pas confiance à ces gens-là. En plus, j'en ai vraiment assez ». Je lui ai répondu: « Je suis dans la même situation. Le syndicat est complètement désuni... Vas-y mon vieux, barre-toi, t'en as l'opportunité ». Clímaco est parti le premier et moi, je le savais mais j'ai fait comme si je n'étais au courant de rien. Clímaco s'en est bien tiré parce qu'il avait du temps et tout. A la fin, on le voyait plus, il ne voulait pas parler, c'était difficile de le trouver et tout.

## **Avant de partir, mon objectif était de faire virer Rodríguez du syndicat**

Mon objectif était de partir seulement après qu'ils aient viré Rodríguez du syndicat. Alors, je me suis dit la même chose que je m'étais dite quand nous avons eu le problème avec Matías Oliveros: « Moi, je ne pars pas avant lui ». Je n'allais quand même pas laisser l'avantage à ce bandit de merde, à ce chien. Et j'y suis arrivé, j'ai pu le faire virer du syndicat. A mes yeux, il ne pouvait pas continuer au syndicat. Genaro Rodríguez quitte le syndicat à cause de moi. A la fin, j'en étais malade. J'ai tellement insisté auprès de Nazario qu'à la fin, il a dû trancher parce que tout ce que j'avais dit s'était révélé. Nazario lui même me l'a dit: « Ça ne me fait pas plaisir de virer Genaro mais je dois le faire ». Et finalement c'était la décision définitive puisque tout le monde suivait ce qu'il disait. Quand Genaro a quitté le syndicat, j'ai dit: « Cette fois, je m'en vais parce que sinon, ils vont me tuer ici ». Ecoute mon vieux, je faisais de la tachycardie, je sentais une vieille pression au cœur, j'avais des aigreurs d'estomac qui me faisaient mal au ventre... Je pensais même que j'allais faire un infarctus, mon vieux.

Je n'ai pas de rancune contre les gars du syndicat, ni même contre Nazario. Il a tout simplement commis une erreur. Evidemment, je repose la faute sur Nazario parce qu'il est responsable de pas mal de choses qui se sont passées. Mais Genaro Rodríguez est un « fils de pute » parce qu'il savait très bien ce qu'il faisait. Son père qui avait été syndicaliste lui avait dit: « Tu ne peux pas être juge et parti ». C'est son propre père qui nous l'avait dit. Malgré tout, il a continué à en faire qu'à sa tête, pour l'argent, parce que lui c'est Judas.

## **Le moment où j'ai pensé faire un arrangement**

Une fois passée ce que je viens de te raconter, je me suis dit « Puisque ma philosophie n'est plus entendue, qu'elle ne vaut plus rien, je n'ai plus de raisons de rester ici ». J'ai décidé de faire un arrangement avec l'entreprise à partir du moment où je me suis rendu compte que la méthode Arteaga ne fonctionnait plus ou plutôt qu'ils n'en voulaient plus pour le syndicat. En fait, ils voulaient essayer d'être sympa avec le patron pour voir ce que ça allait donner. Alors, Rudesindo était de trop, parce que ma méthode de lutte ne leur convenait plus. A ce moment-là, je pensais que le syndicat était en train de perdre son pouvoir et je crois qu'ils l'ont perdu.

D'un point de vue santé, ça n'allait pas très bien. J'avais des aigreurs d'estomac, des maux de ventre, mes douleurs aux chevilles ont empiré. J'étais complètement désespéré quand Clímaco a quitté le département de maintenance. Moi, j'ai quitté l'entreprise parce que si je ne le faisais pas, ils pouvaient me virer. L'objectif de l'entreprise était de me pousser à bout, de trouver la faille, de me faire craquer... Ils voulaient que je tape sur ce gars. C'est que ce gars venait me chercher, il voulait que je le frappe. Clímaco disait: « Ce mec, ce qu'il veut, c'est qu'on lui casse la gueule ». Clímaco m'a dit: « Je préfère m'en aller parce que sinon, je vais finir par lui taper dessus ». Genaro Rodríguez était la marionnette de ce Balcázar. Tu sais ce que faisait Genaro Rodríguez ? Il se mettait à enregistrer nos conversations sur son portable dès qu'on se disputait. Il voulait que je craque, que je le menace ou que je l'insulte. Mais je ne lui ai jamais rien dit qui puisse me porter préjudice. J'essayais de faire attention à moi.

## **Tout ça s'est passé à cause de la peur**

Et personne ne faisait rien, les gens, tout le monde avait peur. Pourquoi? Parce qu'on est revenus dans l'entreprise la peur au ventre. Tout ça parce que les gens étaient mort de trouille. Nazario est aussi entré la peur au ventre et a transmis cette peur aux gens. Ça a été fatal pour moi. Je crois que Nazario a manqué de conviction syndicale parce qu'il n'avait aucune raison d'entrer en ayant peur. S'il avait peur c'est parce qu'il protégeait quelque chose. Lui non plus ne voulait pas perdre. A cause du comportement de Nazario, on a permis que Genaro

Rodríguez nous intimide. Les gens ont beaucoup souffert, ça n'a vraiment pas été facile pour eux.

### **J'ai parlé avec le syndicat avant de partir**

Je ne suis pas parti sans rien dire. Je leur ai dit: « Je vais quitter l'entreprise les gars ». Je l'avais dit à Nazario alors que j'étais encore dans l'entreprise. Les gens ne m'ont rien dit parce qu'ils connaissent bien tous les sales coups qu'ils m'ont fait. Tous les gens de la base du syndicat sont au courant de tout. Ce n'est pas qu'ils se soient mis contre moi, c'est juste qu'ils ont été lâches. Et la lâcheté a des conséquences. Si les gens ne veulent pas lutter et bien moi non plus, je ne veux pas lutter. Je ne vais pas faire le héros, moi aussi j'ai trois enfants. Je ne vais pas être le con du village. Quand j'ai fait l'arrangement, j'ai dit à l'entreprise: « S'il vous plait, faites-moi plaisir, laissez-moi travailler encore quinze jours ». Je ne suis pas resté jusqu'au bout des quinze jours parce que je m'étais dit que c'était absurde. Et j'ai prévenu les gens que j'allais partir.

Ce n'est pas possible qu'un syndicat voit un des siens se faire maltraiter de la sorte et qu'il ne fasse rien. Mon vieux, tu as vu ça où ? Ils n'ont absolument rien fait. Et quand je leur en parle, ils me disent: « J'ai déjà envoyé une lettre, mais vas-y porte plainte ». Et pourquoi ce n'est pas le syndicat qui porte plainte, hein?

### **Je me bats tout seul**

Quand il y a eu tant de problèmes, j'ai commencé à faire des lettres pour porter plainte et je voulais qu'ils me les signent dans les bureaux. Quand j'ai commencé à monter et à descendre dans tous les bureaux, Sixto Rosas, le directeur des ressources humaines, est devenu un peu mielleux avec moi et je disais: « Mon vieux, tu me prends pour un con ? Je me bats tout seul ». Et bien oui, puisque c'est moi qui montais pour remettre les lettres alors que ce n'était pas moi qui devais le faire. Pourquoi est-ce que je devais monter si j'étais le principal intéressé ? Pourquoi est-ce que ce n'était pas un collègue qui montait pour remettre mes lettres ?

### **Ceux qui ont gagné**

Ils m'ont plusieurs fois appelé de manière informelle pour que j'accepte un arrangement économique avec l'entreprise. Le directeur des ressources humaines, Sixto Rosas, me disait: « Tu ne veux pas aller en Espagne? Pourquoi tu n'y vas pas ? » Je lui répondais : « Non, je me sens bien ici ». Mais au fond, je me sentais mal à l'aise dans l'entreprise... Oh, j'ai supporté pas mal d'insinuations. Un jour, à l'usine, Rosas m'a fait asseoir à sa table et m'a insinué l'idée d'un arrangement économique avec l'entreprise. J'essayais de me maintenir dans l'entreprise et j'ai dit: « Je veux continuer ici. Je ne veux pas finir comme ça ». Mais, un jour où j'étais monté dans les bureaux, le directeur des ressources humaines m'a dit: « Ecoute, si tu as besoin de quelque chose... » Je lui ai répondu: « Non Sixto, merci... ». Mais dès que j'ai eu connaissance de l'offre concrète, j'ai directement accepté. J'en vais marre et je lui ai dit: « Très bien, arrêtons-là les conneries ». Ils ont eu le dernier mot. Je suis parti fatigué, désespéré. Et oui, mon vieux, j'en étais malade, je ne dormais plus. J'ai négocié désespéré, je subissais beaucoup de pressions. J'en avais ras le cul mon vieux. D'une certaine manière, je pense qu'il savait que j'allais finir par partir.

J'ai fait un arrangement parce que je pense que personne n'est parfait. Je n'allais pas lutter toute ma vie. Moi, je l'ai toujours dit: ceux qui luttent toute leur vie seront sacrifiés comme Jésus. Je ne suis pas de ces gens-là qui sont indispensables et je n'ai pas non plus envie d'en

être parce que ce sont eux qui en paient les conséquences. J'ai fait tout ce que je pouvais pour que les gens changent d'avis, j'ai pas mal discuté avec Nazario et mais je n'y suis pas arrivé. Je suis simplement un homme de passage, un battant parce que je continuerai à me battre. Moi, celui qui vient me faire chier, et bien je le fais chier, je l'envoie au tribunal. Et quand l'unité du groupe s'est effritée, je me suis mis à penser à moi. Je pense que le syndicat est là pour le bien-être des travailleurs pas pour celui de la classe ouvrière. Celui qui veut défendre les intérêts de la classe ouvrière doit aller à l'Assemblée ou au Sénat parce qu'ici, dans ce pays, depuis le syndicalisme ça ne marche pas.

Il y a des gens au syndicat qui se croient indispensables et ce sont ceux qui attendent la meilleure opportunité, et tu ne sais pas à quel moment ils vont partir. Je ne voulais plus servir de chair à canon. Quand il a fallu lutter, je l'ai fait et je me suis grillé avec les dessins et tout ça. J'ai attendu pour voir s'ils allaient me défendre et ils ne l'ont pas fait. Ils ont préféré défendre Genaro Rodríguez. Pourquoi est-ce que je devrais être sympa par rapport à ça? Pendant que je les voyais bras dessus, bras dessous avec le patron, je savais très bien que j'étais en train de finir tout seul. Et je me sentais seul parce que moi je ne voulais pas de contact avec le patron. Je suis parti parce que pour moi, les Saints sont morts. Je n'allais quand même pas être le héros d'une lutte qui n'a plus aucun sens. Je veux bien faire le héros mais il faut que l'on chevauche tous ensemble. Mais si moi je sers de chair à canon tout seul devant les douze apôtres, ça non. J'ai sous-estimé les choses parce que je me suis dit que je pouvais servir de chair à canon, mais personne ne reconnaît rien, personne ne m'aide. Je suis tout seul. Et pourquoi est-ce que c'était moi qui devais servir de chair à canon ? Ils reconnaissent le travail de Nazario, de Genaro Rodríguez. Tu n'as pas idée des humiliations que j'ai dû subir lors des assemblées pour réussir à faire virer Genaro Rodríguez, c'était mathématique.

### **Je n'ai pas perdu**

Je n'ai rien gagné mais je n'ai rien perdu non plus. J'ai récupéré, j'ai sauvé mes quinze années d'ancienneté. C'est le syndicat qui a perdu et c'est de leur faute. Ils doivent bien reconnaître qu'ils ont agi comme des cons. Moi, je ne suis pas comme eux, je suis radical. Sinon pourquoi est-ce que l'union du syndicat s'est effritée ? Balcázar n'a pas gagné parce qu'il est à la rue. Il a beaucoup volé l'entreprise. Ce n'est ni lui, ni moi qui avons gagné. J'ai défendu mes intérêts parce que je me suis dit qu'il n'y avait pas d'autres choix étant donné que les gens ne veulent pas se battre. Ni le syndicat, ni la base ne voulait lutter. C'est là que le syndicat a perdu toute sa force. Le syndicat n'est pas mort parce que je suis parti ou parce que Clímaco est parti. Le syndicat est mort parce que les gens sont devenus morts, parce qu'ils ne veulent pas se battre, parce qu'ils attendent l'accolade du patron, tout simplement. Dans cette situation, c'est le patron qui a gagné parce que c'est lui qui a l'argent.

Ils ne m'ont pas donné une bonne somme d'argent. En réalité, je m'en suis mal tiré, très mal tiré. Evidemment, je n'ai pas perdu mon ancienneté parce que j'ai réussi à protéger deux, trois trucs, suffisamment pour pouvoir continuer de l'avant. Avant de faire l'arrangement, j'étais inquiet à l'idée de perdre mon travail mais j'avais encore l'opportunité d'aller en Espagne et la vérité c'est que j'ai quitté l'entreprise en pensant y aller. Je n'y suis pas allé parce que j'ai vu une opportunité avec les ordinateurs et ça m'a plu. Maintenant, je les répare, je les monte, les démonte et les vends...

### **Pour moi tout était planifié avec le syndicat**

Pour moi tout était planifié avec le syndicat. C'est comme ça que je le vois en tout cas. Quand, je dis à Nazario: « Je vais faire un arrangement ». Il me dit: « Je sais. J'ai parlé avec l'avocat et je sais qu'il n'y a pas de problème, tu peux prendre la décision que tu veux ». Nazario voulait que je m'en aille parce qu'il n'a jamais pu faire ce qu'il voulait avec moi. En fait, disons que mes idées ne concordaient pas avec les siennes et qu'il voulait continuer à gérer les affaires du syndicat. Tu sais ce qu'il pensait? Qu'en restant seul aux manettes du syndicat, il allait magnifiquement le gérer. Mais je crois que ça s'est compliqué pour lui. Evidemment, ils ne vont jamais dire qu'ils voulaient me voir dehors. Mais je sais très bien qu'ils sentaient que je les dérangeais. A la fin, ils ne me convoquaient même plus aux réunions, ils ne voulaient pas que j'y aille.

### **Les gens peuvent dire que nous avons fait un arrangement parce qu'on est des opportunistes**

Je savais que les gens pouvaient dire qu'on avait fait un arrangement parce qu'on était des opportunistes. Tout ça était dans le champ des possibilités. Je dois être sincère, j'ai toujours eu en tête l'idée de faire un arrangement. Tu sais pourquoi? Parce que moi, j'ai travaillé pendant quinze ans. Moi, je fais partie de ceux qui croient que le patron doit payer tous ses travailleurs, pas seulement moi, mais tout le monde.

### **Je n'ai pas baissé le moral des autres syndicalistes parce que je n'existais plus**

Je ne pense pas qu'avec cette décision, en acceptant un arrangement, j'ai pu baisser le moral des autres syndicats parce que je n'existais plus au syndicat. Je sais qu'il y a beaucoup de gens qui peuvent me critiquer maintenant, mais quand j'étais là-bas, ils étaient du côté de Genaro Rodríguez. Quand je suis parti, je me suis quitté un poids, une responsabilité qui me faisait chier, personne n'a reconnu les batailles que j'ai mené. La base du syndicat me faisait pas mal de choses qui ne me semblaient pas correctes. Ecoute mon vieux, la base c'est de la merde, d'une certaine manière, ils ont un comportement d'ignorants, ils soutiennent le traître ! Et après, je les croise dans la rue et ils me disent: « Comme c'est nous qui avons fait entrer Rodríguez au syndicat, alors c'était de notre faute ». Allez chercher des excuses ailleurs! Je crois que l'on juge au moment où les choses se passent, et si Genaro avait merdé, on aurait immédiatement dû le virer au lieu de m'appeler pour dégager ce gars du syndicat.

J'imagine que ça a été douloureux quand je suis parti de l'entreprise mais alors pourquoi est-ce qu'ils n'y ont pas pensé quand ils m'ont vu demander de l'aide. Ils m'ont tout simplement piétiné et ignoré. Qu'est-ce que doit faire le syndicat maintenant ? Batailler, ils ne leur restent rien d'autre à faire parce qu'ils ont été trop bêtes. Ils se sont rendu compte que leur stratégie de dialogue ne fonctionnait pas. Maintenant, ils revivent parce que Nazario est redevenu comme avant.

### **Le responsable de la nomination de Rodríguez**

Le responsable de la nomination de Genaro a été Gastón Balcázar. C'est quelqu'un de très malin. Depuis qu'il est entré, je l'ai toujours dit. Il a profité de l'ambition de Genaro, la même ambition qui a permis à Matías Oliveros, de passer du balai au bureau. Il aurait tout simplement vendu sa mère pour avoir un meilleur poste. Je connais Genaro, il me parlait d'une entreprise à plusieurs niveaux, et il me disait qu'il allait devenir millionnaire.



## **Le syndicalisme selon Rudesindo**

Ma vision du syndicalisme, c'est que le patron n'est pas un ami. Mes collègues ont commis une erreur. On ne peut pas faire confiance au patron parce que c'est lui qui a le contrôle des choses, tout simplement. C'est ma philosophie. Ils disaient que j'étais quelqu'un de radical, alors je suis parti. Mais c'est la réalité, le patron ne te donne rien, et s'il te donne un travail, il ne le fait pas parce qu'il a envie mais parce qu'il a besoin des gens. Dans les entreprises, ou c'est toi qui a le pouvoir ou c'est lui. Si c'est lui qui l'a, toi tu ne vauds rien, pas un centime, tu peux crever. Nous, on était complètement sur la défensive avec les chefs qui arrivaient bien agressifs. Et d'ailleurs, on a réussi à en faire virer quelques uns.

## **Je faisais ce que je devais faire**

Il n'y avait aucune raison pour que l'entreprise me manque. Je suis convaincu que je faisais ce que je devais faire. Dès fois, je faisais même ce que je ne devais pas faire, m'occuper des monte-charges par exemple. Quand les problèmes ont commencé, j'ai compris comment fonctionnait l'entreprise et je me suis dit: « Ils ne méritent rien ». Je me suis vite désenchanté de l'entreprise quand j'ai vu que Matías Oliveros et qu'Anastasia Robles avaient un comportement très négatif avec nous. A partir du moment où Matías Oliveros a refusé de nous accorder des prêts, j'ai dit: « Cette entreprise ne mérite rien... » J'ai travaillé dans une usine à papiers formidable et tout me semblait super. Mais après, l'entreprise se lasse de ses travailleurs. Ce n'est pas moi qui me suis lassé, c'est l'inverse. Les entreprises n'ont plus rien à faire de leurs travailleurs, ni de ce qu'ils peuvent bien leur dire.

C'est à cause du néolibéralisme, de l'ouverture que l'entreprise choisit cette voie. Ils voient la situation et ils disent: « Ce n'est pas grave que les travailleurs parlent mal de nous ». Je me souviens du moment où les entreprises faisaient attention à ce qu'on parle bien d'elles. Avant, les entreprises prenaient soin de nous et essayer de nous donner les meilleurs cantines, des gros morceaux de viande, gros comme ça... Moi, je disais des merveilles de cette usine à papiers. Quand j'ai connu l'entreprise C-Colombia, j'ai tout de suite désenchanté. Je suis resté travailler parce que c'est un droit que j'ai. Le droit d'avoir une vie meilleure pour moi et pour ma famille, le droit de prendre à celui qui a parce qu'il essaie de ne rien nous donner. C'est la réalité, si les patrons des entreprises pouvaient nous faire travailler douze ou seize heures par jour pour un plat de lentilles, ils le feraient.

## **Je suis parti à l'âge de cinquante ans**

J'ai quitté l'entreprise après y avoir travaillé pendant près de quinze ans et à l'âge de cinquante ans. Il me manque douze ans pour toucher la retraite. J'ai quitté l'entreprise pour me débrouiller. Je n'ai pas eu peur d'affronter le marché du travail. Nazario est plus jeune que moi et cependant il avait peur de perdre son ancienneté. Il est arrivé la peur au ventre parce que lui aussi, il valorise (tout comme moi) ses quinze années d'ancienneté. En fait, je savais qu'ils allaient s'acharner sur moi et qu'ils allaient me dire: « allez dehors et sans rien ».

## **On ne vend pas la protection syndicale, on vend l'esprit de lutte**

Tous les syndicalistes savent que le jour où on n'a plus de protection syndicale, l'entreprise nous vire sur le champ. Quand on fait un arrangement économique avec l'entreprise, ils nous appelaient pour qu'on aille se vendre. Mais en réalité on ne vend pas la protection syndicale, on vend tout simplement le fait de ne plus lutter. Le paiement que l'entreprise assure est une manière de dire: « Bon, allez, rentrez tranquillement chez vous et on ne vous emmerdera plus ici ». Arrêtons les conneries, ils t'achètent ou te vendent la tranquillité.

## **Les raisons de mon arrangement**

En voyant que je n'avais plus de soutien, que j'étais seul, j'ai décidé de m'en aller. Il n'y avait plus rien d'autre à faire. Tout ce qui monte, finit par descendre, c'est une loi naturelle et le syndicat avait baissé la garde. Au début, tout le monde luttait, on était passionné. Comment se fait-il que du jour au lendemain Nazario et Genaro changent complètement ? Je veux bien être le guerrier du groupe et aller de l'avant et flan, flan, me retourner et voir les autres gars derrière. Mais je ne veux pas, aller seul à l'avant du front, me battre contre un ennemi très grand et très fort et, quand je me retourne pour regarder les autres derrière, je vois que les collègues ralentissent comme s'ils disaient: « Laissons ce mec se débrouiller seul pour voir comment il s'en sort ». Non, mon vieux, pas à ce point-là. Je suis dirigeant syndical mais pas con. J'avais l'impression de chevaucher tout seul. Mon compagnon de lutte, Clímaco, était déjà parti et les autres, je ne leur faisais pas confiance.

## **Expériences négatives avec des syndicalistes du groupe: Hipólito a menacé de me faire perdre ma protection syndicale**

Parmi les collègues, il y avait aussi des menaces concernant les protections syndicales. Avant, quand Hipólito González était président, il m'avait menacé de me faire perdre ma protection syndicale et à cette époque Nazario m'avait défendu. Qu'est-ce qui s'était passé? Je me suis fâché parce que les collègues avaient signé une pétition sans autorisation de la base. En effet, la base autorisait trois personnes à négocier avec une pleine autonomie et par soucis de transparence, on a exigé de parler des thèmes avant, lors d'une assemblée permanente. Et là, on a accepté tous ensemble les points que l'on devait défendre lors de la négociation. Mais, Hipólito et d'autres se sont mis à négocier comme des bouffons sans consulter l'avis de la base. Hipólito s'est donc foutu de ce qu'on avait défini et je lui ai donc critiqué cette attitude et comme il avait la base à ses bottes, il a essayé de me faire perdre ma protection syndicale. Mais comme il n'y a pas réussi, il a commencé à perdre sa crédibilité. Il a aussi fini par perdre sa présidence.

## **Le syndicalisme est une forme de gérance**

Le syndicalisme est aussi une forme de gérance mais ce n'est pas la même que celle de l'entreprise. La différence est énorme. Les syndicalistes doivent partir du fait que la stratégie syndicale consiste à ne jamais négocier... Si on accepte les trucs de l'entreprise c'est parce que la stratégie syndicale est très pauvre. Depuis que les syndicats ont accepté la stratégie du patronat, les syndicats sont en train de crever, ils n'ont plus de ressources parce qu'ils ne sont plus aussi radicaux qu'avant. Alors que les membres du patronat, eux sont radicaux et ce sont eux qui sont en train de nous laisser dans la misère.

Le syndicalisme a perdu sa force de lutte. D'abord, le syndicalisme a été stigmatisé. Il a perdu toute forme de contrôle. Le syndicalisme ne doit pas se soucier de la manière d'obtenir le contrôle, ce qui importe c'est de l'avoir. C'est ça que doit faire un syndicaliste. Le syndicaliste doit savoir choisir parmi toutes les armes celle qui nuira le plus au pouvoir de l'entreprise. Un syndicaliste ne peut pas perdre cette manière de lutter. Toi, tu crois que s'asseoir pour parler avec le patron ça vaut la peine? Je ne le crois pas, en aucun cas. C'est impossible de parler et de se mettre d'accord avec eux. Le patron ne te donne pas, il t'enlève, il t'enlèvera et il te dira la main sur le cœur: « C'est que si je te donne, c'est la faillite et après il n'y a plus de travail ni pour toi ni pour moi ». C'est des conneries! Ce sont ceux qui ont les poches pleines de fric. Jour après jour, ils se les remplissent davantage. C'est pour ça qu'on doit être radical dans la lutte. On ne doit pas céder. Tu peux dire que je parle des principes de

lutte et que j'ai fait un arrangement. J'ai fait un arrangement mais je crois que la lutte ne termine pas parce que j'ai quitté l'entreprise. Il n'y aucune raison pour mourir dans l'entreprise. Je continue à me battre dans le cadre du vote démocratique, je suis toujours syndicaliste, malheureusement pas là-bas parce qu'il n'y a pas de syndicat. Je continue à mener ma lutte, je continue à voter pour qui je dois voter.

### **On ne doit rien accepter du patron**

On doit négocier des choses pour les gens avec le patron. Mais on ne doit rien accepter du patron. On peut accepter des augmentations, tout ce qu'il y a de bon pour les gens. Les bénéfiques que le patron offre au syndicat doivent être acceptés si c'est pour tout le monde. Par exemple, les conventions. Si l'entreprise fait faillite, c'est de la faute des membres de la direction, si on arrive à obtenir de bonnes avancées dans la convention, c'est parce qu'ils savent qu'ils peuvent nous les accorder.

A un moment, nous avons réussi à obtenir une augmentation pour les membres de la direction du syndicat. Mais c'était parce qu'on n'avait pas les mêmes augmentations au même moment que les autres. Avant, on ne nous donnait pas les mêmes augmentations que les gens de la base parce qu'ils avaient des augmentations de prévues que nous ne pouvions pas recevoir. Moi, une fois, ils m'ont dit que j'étais surpayé parce qu'ils avaient fait une étude. On leur a dit: « On se bat pour les gens mais aussi pour nous ».

### **Ma conception de la dignité au travail**

Pour moi, la dignité c'est de respecter scrupuleusement ce qui est stipulé dans le contrat, rien d'autre. Il y en d'autres qui pensent que la dignité c'est le patron qui te la donne quand il te dit: « Celui-là oui et celui non ». Moi, je crois que je perds ma dignité quand je fais le lèche-cul avec le patron. Celui qui fait plus que ce que stipule son contrat perd sa dignité, et ça fait tâche.

### **Le patron, c'est le diable**

Maintenant, le patron pour moi c'est le diable. Je ne peux pas le voir d'une autre manière. Tu peux être sûr d'un truc, ce qui s'est passé au sein du syndicat de l'entreprise C-Colombia a été fatal. Après avoir passé mon temps à défendre les gens, ce n'est pas possible qu'ils me laissent tout seul maintenant que c'est moi qui ai besoin d'aide. Moi, je ne partage pas ça. On n'est pas les copains du patron, ça je persiste et signe. Ce n'est pas mon ami et je ne suis pas son ami non plus. Il n'est pas là pour m'aider et je n'ai pas non plus à l'aider. C'est ça ma conception de la relation patron/ouvrier. La relation ne peut pas s'améliorer parce que la victime c'est toujours l'ouvrier.

Ils ne m'aimaient pas parce que je les attaquais. Je ne leur ai jamais fait de concessions parce que je sais qu'ils ne nous respectent pas, qu'on ne les intéresse pas. Alors, on doit se battre pour nous défendre parce que personne d'autre ne va le faire. C'est ce que les gens ne comprennent pas, ils voulaient attendre des remerciements du patron.

### **Ce qui se passe avec la base syndicale**

On voulait toujours s'occuper des bases, les tenir informées mais c'est très difficile. Les gens ne comprennent pas, ils n'ont pas de... C'est pour ça que les membres de la direction du syndicat sont toujours les mêmes, et ce sont ceux qui les défendent. Les autres n'ont pas le profil et préfèrent rester comme ça.

Je suis un mauvais lecteur. Moi, je suis quelqu'un de passionné. Quand je fais quelque chose, je le fais à fond. Je fais les choses jusqu'à en avoir marre. J'aurais aimé continuer, je te le jure, j'aurais pu continuer. Il y a eu des moments où j'avais envie de partir et je leur disais: « Les gars, j'en ai ras le cul, ces salops... ». Je leur ai dit.

## **Le départ de Rudesindo**

*Nazario Buendía*

Pour Rudesindo ça a été un coup très dur à avalé le fait que Clímaco accepte l'arrangement. En d'autres mots, Clímaco l'a laissé tout seul. Ça oui, il l'a laissé tout seul. Parce que Clímaco avait tout planifié, je crois. En fait, il était en train d'utiliser Rudesindo pour ne pas se retrouver tout seul, pour être plus fort. Ce qu'a fait Clímaco en décembre, toute cette pantomime de ne pas aller à la fête de Noël parce qu'il était malade, et la fête de fin d'année, tout ça... Selon ce que m'a dit Genaro Rodríguez, Clímaco a fait l'arrangement vers le 10 ou le 12 décembre.

Du coup, Rudesindo se retrouve tout seul dans la gueule du loup. En tout cas, c'est comme ça qu'on l'a vu avec Evaristo, Daniel et tous les autres. Et maintenant quoi? Qu'est-ce qui va dire ce con si celui qui le poussait à faire tous ces sales coups l'a laissé tout seul?

Rudesindo croyait être la personne la plus persécutée au monde et tout le dérangeait. Tous les jours, il disait: « J'ai eu une conversation super tendue avec untel... » Il parlait comme s'il était le seul responsable des avancées obtenues par le syndicat et il a fini par le croire. Par exemple, il croyait qu'il avait été le principal promoteur des avancées que nous avons obtenues par rapport à la convention et au changement d'attitude de lutte du syndicat. Et cependant, il n'a jamais accepté d'être négociateur des conventions et ne s'engageait pas non plus dans les activités quotidiennes des autres filiales de l'organisation syndicale. Et au final, il termine par négocier sa protection syndicale. Je m'en souviens d'un jour de mars ou d'avril, quand je suis arrivé au travail, il m'a dit: « Mon vieux Nazario, je n'en peux plus, je suis malade, épuisé. J'ai mal aux jambes, partout. Je crois que je vais faire un arrangement avec l'entreprise ». Personnellement, je ne croyais pas que le gars allait partir comme ça parce qu'il était en pleine bataille. On venait de faire passer des lettres à l'entreprise à cause de persécutions. On allait poser une plainte contre Genaro qui avait été expulsé du syndicat. On avait fait une série de choses pour essayer de le freiner et le gars me sort ça. Et je lui ai dit: « Bon, tu penses faire un arrangement à court, moyen ou long terme ? Si tu vas faire un arrangement avec l'entreprise c'est un sujet personnel, mais si tu vas le faire mon vieux, réunis l'assemblée et dis-le aux gens du syndicat ». Il m'a dit: « Non, non, je vais le faire à court terme ». Je pense qu'il avait déjà fait l'arrangement quand il me l'a dit. Et la semaine qui a suivi, il a fait la même chose que Clímaco. Il s'est fait mettre en arrêt maladie et il n'est plus jamais revenu. En fait, il me l'a dit pour m'utiliser, en pensant que j'allais le dire à l'assemblée.

## **La réaction face à l'arrangement de Rudesindo**

Je ne critique pas sa position... Ce que je critique, c'est qu'il n'est pas sincère. Si le gars était décidé à mener la lutte, il doit la mener jusqu'au bout. Même Evaristo qui a reçu bien plus de sales coups que lui est resté. Mais on ne peut pas bien se défendre quand on pense déjà à partir. C'est que tu aurais vu toutes les démarches qu'on avait fait entre janvier et mars à cause de toutes ces plaintes.

## **Après l'arrangement de Rudesindo**

Sincèrement, pour nous, et on le commentait avec Evaristo, après l'arrangement de Rudesindo il y a eu une trêve. On a eu un peu la paix, un petit soulagement parce que la vie avec ces gars-là étaient très conflictuelle. Surtout avec Rudesindo parce qu'il parlait en criant et nous reprochait nos positions. Dès fois même, il nous disait qu'on était du côté du patronat. Maintenant les collègues qu'on voit dans la même situation, on leur dit: « Non, mon vieux, si tu te mets dans des conflits pour défendre tes intérêts personnels, tu verras toi-même comment tu les résoudras, parce que nous on défend les causes syndicales. On ne va pas refaire les mêmes erreurs ».

## **La réaction de Rodríguez face à l'arrangement de Rudesindo**

Je crois que quand Genaro est parti, Rudesindo s'est senti plutôt satisfait. On voyait qu'il était en paix. Il m'avait dit qu'il n'allait pas lui pardonner ces sales coups, le fait de vouloir le virer du syndicat. C'était une haine intestinale. C'est le plus triste de tout. Je crois que c'était une guerre intestinale mon vieux.

Je pense qu'il y a clairement eu un conflit d'intérêt. Parce que la protestation de certains collègues tournait autour du fait que Genaro soit membre de la direction de l'entreprise et qu'il trahisse les principes du syndicat... En fait, le problème c'est que Clímaco n'a pas pu accepter la différence de salaire et le pouvoir que Genaro avait sur lui. Rudesindo, à cause de son côté radical, n'a jamais pas pu voir qu'il était possible d'être coordinateur du département de maintenance et de maintenir une attitude syndicale cohérente.

## VI

### QUELQUES SITUATIONS DE TRAVAIL PENDANT LE CONFLIT DANS LE SINDICAT

**Art.159. –Travail supplémentaire.** *Travail supplémentaire ou heures supplémentaires est le travail qui excède la journée ordinaire et dans tous les cas celui qui excède la durée maximum légale.*

**Art.161. – Durée.** *La durée maximum légale d'une journée de travail est de huit heures par jour et de quarante-huit heures par semaine.*

*Code du travail (Colombie)*

#### **Le problème des heures supplémentaires**

*Nazario et Felipe*

Dans l'entreprise, ils aiment bien que Le travailleur reste pour faire des heures supplémentaires et ça, depuis longtemps. A l'époque où on a commencé à travailler douze heures par jour, l'entreprise disait aux travailleurs à contrat à durée indéterminée: « Bon, vous voulez restez pour travailler encore quatre heures? » Le collègue choisissait s'il restait ou pas pour faire les heures supplémentaires. A part ça, l'entreprise viole la limite d'heures supplémentaires. La norme du travail établit la limite à deux heures par jour et maximum douze heures par semaine.

#### **Sanction d'un montant ridicule imposée par le Ministère**

Le syndicat avait fait des démarches administratives auprès du Ministère du travail pour qu'il mène une enquête sur l'entreprise C-Colombia et Services Garantis pour violation de l'article 22 de la loi 50 de 1990. En 2006, pour cette raison l'entreprise a été sanctionnée d'un montant ridicule d'un salaire minimum. N'importe quel responsable peut payer cette sanction de sa

oche<sup>240</sup>. Par contre, l'entreprise Services Garanties n'a pas été sanctionnée. Alors nous avons fait appel auprès du Ministère<sup>241</sup>.

### **La manière de demander au travailleur temporaire de faire des heures supplémentaires**

Maintenant, ils collent le responsable de service à demander aux gens s'ils vont rester. Alors, lui, il attrape surtout les travailleurs temporaires et quelques personnes en contrat à durée indéterminée et leur dit: « Tu restes ou tu ne restes pas ? » Et il continue en disant : « Tu sais, dehors, il y a du monde qui aimerait bien travailler... » A la fin de la semaine, si le travailleur temporaire a décidé de ne pas faire d'heures supplémentaires, il n'apparaîtra pas dans la liste des personnes qui doivent venir la semaine qui suit. Pour cette raison, en général, le travailleur temporaire dit toujours oui. En effet, s'il ne fait pas d'heures supplémentaires ils ne lui prolongent pas son contrat. Ce que fait l'entreprise est incroyable. Le travailleur temporaire n'a pas le choix contrairement aux travailleurs en contrat à durée indéterminée. Anastasia, la responsable de production le sait et nous dit: « C'est que je n'oblige personne ». Mais en réalité, elle fait pression sur ses coordinateurs pour que le travailleur n'ait pas le droit de choisir s'il reste ou pas.

Notre intérêt n'est pas d'éviter les heures supplémentaires. D'abord parce que les gens en réclament. C'est un paradoxe de la vie. Même les syndiqués, par besoin économique font quatre heures supplémentaires et quand on fait des réclamations à l'entreprise par rapport à la programmation excessive d'heures supplémentaires, les gens se fâchent et se montrent indignés à cause des plaintes qu'on a posées auprès du Ministère.

La décision de porter plainte a été prise lors d'une réunion du comité de direction. On l'a joué comme ça parce qu'on a pensé que la durée d'une journée de travail est une norme légale qu'il ne convient pas de commencer à négocier. En fait, on sait qu'il y a des différences d'opinion parmi les travailleurs. Il y a des gens qui disent: « C'est que j'ai besoin des heures

---

<sup>240</sup> La résolution du Ministère de la protection sociale (MPS) de 2006, décide de : « Sanctionner l'entreprise C-Colombia d'une amende d'un montant d'un salaire minimum légal en vigueur, soit l'équivalent de quatre cent huit mille pesos (\$408.000.000) en faveur du Service Nationale d'Apprentissage SENA pour avoir dépasser le nombre d'heures supplémentaires autorisé par la loi, à savoir, deux par jour et douze heures par semaine, conformément à l'examen des bulletins de paye ». Par rapport à l'entreprise de services temporaires, selon la même résolution de 2006, le Ministère décide de : « S'abstenir de sanctionner l'entreprise Services Garanties puisqu'il n'a pas été démontré que l'entreprise dépassait le nombre limite d'heures supplémentaires autorisé par la loi, à savoir, deux heures par jours et douze heures par semaine ». Il est précisé dans la résolution que les deux personnes qui ont été interrogées et qui avaient prêté serment ne travaillaient pas pour l'entreprise C-Colombia et que le contrat avait été signé avec l'entreprise Services Garanties. C'est cette dernière qui payait les salaires et les heures supplémentaires. En plus, les deux personnes interrogées ont affirmé que leurs heures supplémentaires ne dépassaient pas le nombre d'heures autorisées par la loi et que ce travail supplémentaire n'avait aucun impact sur les relations familiales et sociales. En plus dans le document, il est précisé que le ministère n'a pas consulté l'organisation syndicale puisque le syndicat ne représente pas les employés de l'entreprise Services Garanties. (Document d'archive)

<sup>241</sup> Le Ministère de la protection sociale à travers le groupe de prévention, d'inspection, de surveillance et de contrôle, décide de ne pas accepter le recours en appel de SINTRAPAM : « Ce Bureau ne partage pas les arguments des plaignants parce que le fonctionnaire du ministère est allé faire l'enquête dans l'entreprise, il a vérifié le paiement des heures supplémentaires conformément aux bulletins de paye, il a entendu le témoignage de deux employés qui ont prêté serment. Cette démarche est complètement légale et il n'est pas nécessaire que le ministère détermine si les déclarations sont fausses. Le syndicat ne peut pas argumenter qu'il y a eu discrimination parce qu'il n'a pas pu prendre part au processus juridique car la loi est claire en ce qui concerne les fonctions générales du syndicat (Article 373 du code du travail). En d'autres termes, comme les employés temporaires ne sont pas affiliés à l'organisation syndicale, le syndicat ne peut donc pas les représenter. Ainsi, le ministère de la protection sociale décide de confirmer, à travers la résolution de 2006, qu'il s'abstient de sanctionner l'entreprise Services Garanties ». (Document d'archive)

supplémentaires d'un point de vue économique parce que le salaire de base ne me suffit pas ». On ne peut pas continuer à croire que la seule solution possible pour faire face à cette situation soit les heures supplémentaires.

### **Une situation d'esclavage**

Avant les heures supplémentaires étaient nécessaires, à cause du besoin. Aujourd'hui encore, c'est la même situation, c'est la même nécessité. Les gens disent: « Non, mais personne ne m'oblige à rester à quatre heures supplémentaires ». En réalité, c'est la situation économique qui fait que le travailleur n'ait pas le droit de choisir s'il les fait ou pas. Nous, on le voit comme une situation d'esclavage par rapport au temps qu'on doit passer dans l'entreprise parce qu'on doit prendre du temps sur notre temps consacré à la famille et sur notre temps de repos. Alors, on a tout simplement voulu mettre un terme à cette situation.

### **Quelle différence y-a-t'il entre aujourd'hui et avant?**

On considère que faire quatre heures de travail supplémentaire est préjudiciable pour le travailleur par rapport à la santé, par rapport au droit au repos, aux loisirs, à l'éducation...Alors, pourquoi il y a eu des luttes en 1886 ? C'est quoi cette révolte de Chicago? Beaucoup de sang a coulé pour obtenir ces huit heures de travail par jour. Avant, on obligeait les gens à travailler seize heures par jour et c'était obligatoire. Alors, on disait aux gens: « Quelle différence il y a entre aujourd'hui et avant? » Ici maintenant on travaille douze heures.

A partir de septembre 2006, l'entreprise recommence à ignorer la norme concernant la limite du nombre d'heures supplémentaires et nous traite comme des esclaves. Alors, en décembre, voyant le nombre d'heures supplémentaires et les gens fatiguées à cause de leur comportement d'esclaves, (ça leur fait mal qu'on leur dise ça), on a décidé de poser une nouvelle plainte. On a parlé avec le directeur des ressources humaines, Segundo Quintana et il nous a dit: « Vous êtes tout à fait dans votre droit en posant une plainte auprès du Ministère ». Et on lui a répondu: « En tout cas, c'est ce qu'on va faire ».

Mais, une fois, les démarches<sup>242</sup> commencées auprès du Ministère, l'entreprise commence à prendre des mesures de représailles et fait dire aux travailleurs par le biais des chefs d'équipe, qu'à cause de nous, l'entreprise ne donne plus d'heures supplémentaires<sup>243</sup>.

---

<sup>242</sup> La plainte s'est faite dans une lettre de 2007 envoyée à nouveau à la Direction Territoriale du Département du Valle del Cauca et au ministère de la protection sociale. Ils sollicitent : « Une enquête administrative et qu'ils sanctionnent l'entreprise Services Garanties pour violation de l'article 22 de la loi 50 de 1990 du code du travail concernant les heures supplémentaires ». Dans cette lettre, les syndicalistes soutiennent : « Que dans l'entreprise C-Colombia, il y a des employés de la dite entreprise d'intérimaires qui sont programmés pour faire des heures supplémentaires qui dépassent ce qui est stipulé par la loi : deux heures par jour et douze heures par semaine ». Ils demandent à ce que « Le fonctionnaire puisse venir examiner au sein de l'entreprise les documents pour confirmer la véracité des faits. De la même manière, l'entreprise doit fournir les documents qui montrent la liste du personnel, les heures d'entrée et de sortie des employés et les bulletins de paye de tous les travailleurs temporaires de l'entreprise C-Colombia ». (Document d'archive)

<sup>243</sup> Les syndicalistes écrivent deux lettres à Jean Claude Stomboli, président de la maison mère. Dans la première lettre, ils lui manifestent le non-respect des politiques corporatives envers les employés de l'entreprise C-Colombia, en particulier le non-respect des responsabilités sociales qui visent à améliorer les relations avec les employés. Ils précisent de manière détaillée que les travailleurs temporaires sont obligés de travailler douze heures par jour et que certains des employés travaillent ici depuis plus de douze ans sans avoir la possibilité d'obtenir un contrat à durée indéterminée directement avec l'entreprise. Ils demandent aussi qu'un contrôle soit fait sur l'administration locale parce qu'il est possible que celle-ci prenne des mesures de représailles à



## **Situations tendues à cause des heures supplémentaires**

Un lundi, il y a environ quinze jours l'entreprise nous convoque au réfectoire. C'est complètement le mystère. Une collègue temporaire m'a même dit: « Attention, il va se passer quelque chose ici ». Alors, j'ai prévenu les collègues que la situation était très tendue. Tous les travailleurs en contrats à durée indéterminée sont allés à la réunion. Ce jour-là, ils sont mis les personnes avec ancienneté sur un seul service de sept heures du matin à trois heures de l'après-midi. Et ils ont mis les travailleurs temporaires sur les autres services. On croit que leur objectif était de diviser encore davantage les gens en demandant à chaque travailleur s'il était d'accord ou pas avec les heures supplémentaires. Evidemment, plusieurs personnes du syndicat ont pris la parole. On a dit que nous étions en train de défendre ce que stipulait la loi et qu'en aucun cas, on interdisait de faire des heures supplémentaires. C'était juste qu'on s'opposait à une programmation non contrôlée des heures supplémentaires. Parce qu'en plus, le syndicat n'a pas le pouvoir de définir le nombre d'heures supplémentaires que l'on doit faire. On a également dit à tous les collègues et même aux patrons que cela nous semblait être une attitude malhonnête de la part de l'entreprise d'envoyer leurs responsables de service pour monter la tête aux gens contre le syndicat en leur disant que c'était de notre faute s'il n'y avait plus d'heures supplémentaires.

On a expliqué aux travailleurs le processus que l'on avait suivi pour déterminer la décision du syndicat face à la programmation excessive des heures supplémentaires. On a d'abord fait une réunion du comité de direction où on a décidé de réclamer le respect de la convention collective de travail et des normes de travail concernant le nombre d'heures supplémentaires. Deux, le syndicat a toujours été prêt à écouter les travailleurs lors de l'assemblée. Trois, en tant qu'organisation syndicale on allait poser la plainte auprès du Ministère du Travail. Quatre, une fois la plainte instaurée, ce sera le Ministère qui dira si l'entreprise a une nouvelle fois enfreint la loi. Finalement, nous avons dit à l'entreprise: « Ça fait longtemps que vous nous ignorez en tant qu'organisation syndicale et vous avez non seulement violé les normes de travail mais aussi la convention collective et vous avez créé des services qui n'existaient pas avant. Vous avez demandé au Ministère du travail le permis pour que nous puissions travailler deux heures supplémentaires par jour et nous avons accepté cet accord, mais vous êtes passés au-dessus de cet accord puisqu'on fait bien plus que les deux heures prévues ». Cette réunion a été bénéfique pour le syndicat puisqu'on a pu dire en face, à l'entreprise, quelle était notre position et ce que l'on pensait faire. On leur a dit: « On n'a pas d'autre alternative, si vous voulez parler d'heures supplémentaires, vous devez le faire avec le Ministère du Travail ».

Evidemment, nous on fait nos réclamations par écrit et quand le Ministère vient à l'entreprise, ils essayent qu'on arrive à un accord, à une conciliation et leur avocat nous dit: « Bon, pourquoi on n'arrive pas à un accord au sujet des heures supplémentaires ? Vous avez notre parole, on ne transgressera plus cette norme mais vous enlevez votre plainte ». Comme on connaissait les antécédents, on a décidé de maintenir la plainte et de ne pas concilier.

---

l'encontre des travailleurs. Ils insistent également sur la violation du code du travail colombien et des traités internationaux (l'article 22 de la loi 50 de 1990 concernant la limite du nombre d'heures supplémentaires) et sur les exténuantes journées de travail (douze heures) que doivent faire les travailleurs en contrat à durée déterminée. Dans la deuxième lettre, qui date de quatre mois plus tard, les syndicalistes sollicitent une réponse aux documents antérieurs. Ils précisent également qu'à la suite des plaintes faites par les travailleurs, l'administration locale de l'entreprise a accentué ses politiques de discrimination envers les travailleurs. (Document d'archive)

En fait, par rapport au thème des heures supplémentaires, il y a beaucoup d'entreprise qui ne réclament rien et il y beaucoup de syndicats et de syndicalistes qui ne connaissent pas la norme. Alors à ce jeu... Nous, on veut porter plainte.

### **La démarche administrative**

Le Ministère a fait la démarche administrative<sup>244</sup> et au milieu de l'année 2007, il décide de sanctionner l'entreprise Services Garanties pour un montant de trois salaires minimum légale en vigueur, équivalent à 1.301.100 en faveur du SENA<sup>245</sup>.

En avril 2008, on recommence et on sollicite à nouveau auprès du Ministère de sanctionner une nouvelle fois l'entreprise Services Garanties pour violation réitérée de l'article 22 de la loi 50 de 1990 qui limite le nombre d'heures supplémentaires<sup>246</sup>. A la fin de l'année 2008, le

---

<sup>244</sup> Lors de l'enquête administrative du Ministère, le représentant de l'entreprise C-Colombia a soutenu : « Aucun employé de l'entreprise Services Garanties est affilié, à ma connaissance, à l'organisation SINTRAPAM. En ce sens, l'entreprise reconnaît le droit de libre association, l'entreprise n'a jamais essayé de le restreindre et ne tolérera jamais aucune enfreinte à ce droit. Cependant, les plaignants n'ont aucune légitimité à présenter la plainte et nous considérons cet élan comme étant une démarche OFFICIEUSE. L'inspecteur, en tant que fonctionnaire public assermenté est le bienvenu dans l'entreprise que je représente, et cette dernière mettra généreusement à sa disposition toutes les informations et tous les documents que l'autorité publique nous demandera. Mais, nous insistons sur le fait que, pour des raisons juridiques déjà expliquées, nous ne reconnaissons pas l'association SINTRAPAM comme représentants des plaignants parce que l'organisation prétend usurper de manière arbitraire et illégale les facultés de représentations de certains travailleurs de l'entreprise Services Garanties qui ne sont pas affiliés à cette respectable organisation. De la même manière, j'apporte un dossier où il est certifié que dans l'entreprise C-Colombia, il n'existe pas d'EMPLOYÉS EN MISSION de l'entreprise Services Garanties parce que cette dernière est une société de travailleurs temporaires indépendants régis par les articles 333 de la Constitution et l'article 34 du Code du travail, qu'il ne s'agit pas de services personnels régis par les articles 77 de la loi 50 de 1990. Le syndicat qui pose la plainte essaye simplement de vous induire en erreur en considérant que les travailleurs de l'entreprise Services Garanties sont des temporaires ou des employés en mission, ce qu'ils ne sont absolument pas ». Le représentant a également déclaré qu'il s'opposait : « De manière catégorique au fait que SINTRAPAM Cali soit le porte-parole des travailleurs de l'entreprise Services Garanties parce que ces derniers veulent juste travailler tranquillement sans avoir à se soucier du processus juridique d'une plainte. En plus, il faut considérer les opinions des membres de la direction du syndicat comme étant des « opinions personnelles » parce qu'ils ne sont pas avocats de formation et qu'ils ne peuvent pas représenter les travailleurs de l'entreprise Services Garanties. Conformément aux articles 29 et 333 de la Constitution politique SINTRAPAM Cali, le syndicat ne devrait même pas participer au processus juridique. L'intention de l'entreprise n'est pas de stimuler des conflits juridiques de caractère administratif et judiciaire mais bien au contraire de mettre en place une ambiance de travail saine, aimable et bénéfique pour l'entreprise et ses travailleurs. L'entreprise a fait beaucoup d'effort pour assurer un processus de collaboration juridique aimable et respectueux mais refuse d'avoir le syndicat comme représentants des plaignants parce que, conformément à la Loi, le syndicat peut seulement représenter ses affiliés ». L'avocate qui représente l'entreprise Services Garanties a soutenu qu'elle avait 88 travailleurs temporaires indépendants dans l'entreprise C-Colombia et a manifesté : « L'entreprise Service Garanties n'est pas une entreprise de service temporaire et que par conséquent, elle ne pouvait pas envoyer du personnel en mission comme le suggère l'organisation syndicale. En plus, les travailleurs de Services Garanties ne sont pas affiliés au syndicat SINTRAPAM, par conséquent, l'action du syndicat n'est pas légitime. En ce qui concerne les heures supplémentaires, tout est inscrit par écrit et cela dépend du mois et de la production ». (Document d'archive)

<sup>245</sup> Le ministère a argumenté que la violation du code du travail avait été prouvée en examinant le registre de présence de quelques employés de l'entreprise en question et que le représentant de l'entreprise Services Garanties l'avait reconnu. En plus, l'entreprise n'a signalé aucun événement qui puisse justifier la violation du nombre d'heure de travail journalier autorisé par la loi comme le détermine l'article 163 D 13/67 du code du travail. (Document d'archive)

<sup>246</sup> Il est écrit : « Nous sollicitons une enquête administrative et que l'entreprise Services Garanties soit sanctionner pour violation réitérée à l'article 22 de la loi 50 de 1990 et à la première partie du chapitre II du code du travail concernant la limite du nombre d'heures de travail supplémentaire. Dans l'entreprise C-Colombia, il y a des employés qui viennent de l'entreprise Services Garanties qui continuent d'être programmés pour faire du

Ministère publie sa décision<sup>247</sup> et décide de sanctionner l'entreprise Services Garanties d'un montant de cinq salaires minimum en vigueur, soit l'équivalent de 2.307.500 pesos en faveur du SENA<sup>248</sup>. Le Ministère a argumenté qu'en examinant les bulletins de paye, il était démontré que l'entreprise Services Garanties avait continué à violer l'article 22 de la loi 50 de 1990<sup>249</sup>.

### **Une option pour faire face aux heures supplémentaires**

Nous, pour faire face à la situation économique, à cause du manque d'heures supplémentaires, une idée nous est venue et on a décidé de la proposer aux gens lors de l'assemblée. Nous avons dit aux gens de la base: « Permettez-nous de rêver, on va créer les moyens pour améliorer les conditions économiques ». Et nous avons proposé une enquête pour mettre sur

---

travail supplémentaire et dépassent le nombre d'heure stipulé par la loi. Il convient de signaler que l'entreprise Services Garanties a déjà été sanctionnée par le ministère en 2007 ». (Document d'archive)

<sup>247</sup> Lors de l'enquête administrative du ministère, le représentant de l'entreprise C-Colombia soutenait : « Il n'est pas vrai que l'entreprise que je représente permette que le travailleur excède le nombre d'heures autorisé, qu'il s'agisse du personnel de l'entreprise ou du personnel temporaire, conformément à l'article 162 du code du travail. Cependant, il arrive, dès fois, qu'il soit presque inévitable de travailler une heure ou deux supplémentaires. Je précise également qu'il est souvent nécessaire de travailler au-delà de la journée ordinaire et que chaque employé temporaire de l'entreprise Services Garanties est LIBRE D'ACCEPTER OU DE REFUSER l'invitation à faire des heures supplémentaires. Dans les cas des travailleurs temporaires de C-Colombia, souvent ce sont les employés eux-mêmes qui demandent à être programmés pour faire des heures supplémentaires, pour avoir un meilleur revenu. Ces heures supplémentaires sont payer à temps, comme peut en témoigner leur employeur Services Garanties et n'importe quelle autre personne... ». (Document d'archive)

<sup>248</sup> Il faut souligner que dans le document rédigé le jour de la visite de l'inspecteur du ministère au milieu de l'année 2008, le représentant de l'entreprise C-Colombia a dit : « Je m'oppose avec véhémence monsieur l'inspecteur à ce que l'on donne des suites à ces demandes parce que la démarche n'est clairement pas légale. Il n'est pas légitime qu'un inspecteur du travail soit chargé du dossier à la demande d'un syndicat qui n'est pas accrédité pour représenter les travailleurs de l'entreprise Services Garanties. L'article 373 du code du travail, montre clairement que les syndicats sont seulement autorisés par la loi à représenter leurs ASSOCIÉS mais les employés de Services Garanties ne sont pas affiliés au syndicat SINTRAPAM Section Cali, ni le peuvent être, conformément au statut du syndicat. Aux yeux de l'entreprise C-Colombia, la présente plainte ne peut être posée par le syndicat et est donc illégitime. Le syndicat ne peut pas se poser comme les représentants des travailleurs temporaires de l'entreprises Services Garanties parce qu'ils n'ont obtenu leur mandat d'eux. Je souligne également que l'enquête a mal été menée parce qu'il n'y a aucune raison pour que vous veniez réclamer des papiers et des informations de *Services Garanties* au siège de l'entreprise C-Colombia parce que le premier est prestataire de service du second. En ce qui concerne le contrôle des travailleurs temporaires, je vous informe, monsieur l'inspecteur, que conformément à l'article 34 du code du travail, mon client ne peut pas exercer de contrôle sur le personnel de l'entreprise Services Garanties parce qu'il existe une autonomie technique, administrative et financière. Il n'est donc pas possible que mon client contrôle les salaires et les liquidations de leurs employés parce que cela serait les priver de leur autonomie de travailleurs temporaires indépendants. Pour finir, je vous informe qu'il n'est pas légale en Colombie de sanctionner deux fois le même délit. Il n'est pas non plus possible de stigmatiser un entrepreneur décent à cause d'une amende du ministère reçue dans le passé, parce que de nombreux patrons ont été sanctionné dans le passé mais en Colombie, il n'y a pas de sanctions perpétuelles, ni de double sanctions pour les mêmes faits. Et conformément à l'article 769 du code civile, l'entreprise Services Garanties a le droit de se défendre et surtout à la présomption d'innocence ». (Document d'archive)

<sup>249</sup> Le ministère a déclaré : « En examinant les bulletins de paye du personnel de l'entreprise Services Garanties qui travaillent dans l'entreprise C-Colombia depuis février à mai de cette année, nous avons trouvé qu'il y avait effectivement des employés qui faisaient plus de deux heures par jour et plus de douze heures par semaine de travail supplémentaire. En examinant, les bulletins de paye, il est démontré que l'entreprise *Services Garanties* a continué à violer l'article 22 de la loi 50 de 1990. L'entreprise *Services Garanties* n'a pas démontré qu'il y avait eu un évènement de force majeure ou fortuit qui justifie la nécessité de dépasser le nombre d'heure supplémentaire autorisée par la loi ». (Document d'archive)

pieds une économie solidaire. Qu'est-ce qu'on prétendait faire ? Un marché général, créer un marché pour qu'on puisse acheter les choses moins chères. Mais on a trouvé dans les enquêtes des gens qui nous ont dit: « Je ne veux pas participer, et l'enquête ne m'intéresse pas ». Et c'est leur droit. Tu sais à quel point c'est difficile de concrétiser une idée sur le papier et il y a même des gens qui m'ont rendu personnellement l'enquête dans le bureau du département de maintenance sans y mettre ni leur nom, ni rien. Ils me l'ont rendue complètement vide. Alors, on a essayé de trouver les moyens d'éveiller les gens. Mais la difficulté, je crois, c'est qu'on n'était pas prêt pour ça. Il faut éduquer les gens et ça c'est quelqu'un qui doit le faire. Je pense même que c'est aux membres de la direction du syndicat de s'occuper de leur éducation. Mais comment on peut exiger ça d'un membre de la direction du syndicat s'il n'a pas été formé ? Alors, il faut commencer par faire ce qu'on aurait dû faire depuis longtemps. Faire des devoirs et former les gens et après on verra bien qu'on arrivera à marquer l'histoire.

### **Quelques situations qui se sont passés après que Genaro, Clímaco et Rudesindo aient quitté l'entreprise: comment les interpréter?**

Actuellement, on vit un grand et grave problème par rapport aux personnes qui sont malades. Et que fait l'entreprise? L'entreprise a le devoir d'envoyer les personnes malades se faire consulter auprès du centre médical régional et l'entreprise paye même pour ça. Il y a certaines collègues qui ont des problèmes de maladies professionnelles (Caridad Serrano, par exemple, elle a une maladie aux mains, au niveau du tunnel carpien, elle a été renvoyée et on a porté plainte contre l'entreprise). Qu'est-ce qui se passe dans ces cas-là? L'avocat me disait une chose qu'il n'avait pas l'habitude de dire aux gens (mais, on le savait en tant que membres de la direction du syndicat) c'est le risque qu'il existe quand une sentence oblige l'entreprise à réintégrer une personne qui a été malade. L'entreprise peut dire: « Mais comment je vais bien pouvoir réintégrer cette personne si elle est malade? » L'avocat m'a expliqué avec crainte qu'après la sentence du tribunal, l'entreprise pouvait argumenter que la personne n'était pas en mesure de travailler. En réalité, aucun juge ne peut obliger une entreprise à avoir un membre de son personnel malade. Et alors? Et du coup, les règles sont claires et l'entreprise peut se défendre comme ça.

### **Le problème des maladies professionnelles**

Pourquoi l'entreprise a-t-elle envoyé des gens qui ont des maladies professionnelles et générales se faire évaluer par le centre médical? Qu'est-ce qui peut bien se passer avec Caridad Serrano qui a un problème au niveau du tunnel carpien et qui a déjà été opérée quatre fois (deux fois à chaque main) ? A l'assurance, ils lui ont dit: « On ne peut plus vous opérer, vous ne pouvez pas vous en remettre complètement ». Et quand elle est allée au centre médical, ils lui ont dit: « Bon, votre maladie est permanente et partielle, votre perte de capacité est évaluée à 24% ». L'avocat me disait: « On a beau se mobiliser et quoi? Qu'est-ce qu'on peut bien réussir à gagner? De toute manière, l'entreprise a un certificat médical qui prouve qu'elle est partiellement malade ». Du coup, l'entreprise peut à nouveau interrompre son contrat pour cause de maladie et la mettre à la porte.

## VII

### LE DÉPART DU SUPERVISEUR DU DÉPARTEMENT DE MAINTENANCE

#### **Ce qui dérangeait l'entreprise**

*Genaro Rodríguez*

J'ai quitté le syndicat et mes relations avec les personnes qui y sont restées se sont améliorées à 100%. Ils m'aidaient vraiment et je regrette que ce soit peut-être ça qui ait dérangé l'entreprise. En fait, je n'avais plus personne à faire chier. Une autre chose que j'ai manifesté à l'entreprise et au syndicat, c'était qu'à aucun moment, je n'allais vendre ma liberté de pensée. Je voulais que tout soit bien clair. Ma fonction consistait à coordonner les travaux du département de maintenance et il n'y avait pas de quoi emmerdait celui qui travaillait. J'étais responsable de sept personnes, deux d'entre-elles étaient syndiquées (Nazario et Evaristo). Avant, j'en avais neuf. Les deux que je viens de te dire plus Rudesindo et Clímaco. Les autres étaient des travailleurs temporaires et avec eux tout était facile.

#### **Ma relation avec des employés avec ancienneté**

Malgré ma position de superviseur, je disais, à certaines employées: « Si vous êtes malades, vous devez aller chez le médecin. Il n'y a pas de raison pour que vous continuiez à travailler dans cet état ». Je leur disais ça parce que je voyais des dames qui travaillaient depuis vingt-cinq ans et à qui il manquait seulement deux ou trois ans pour partir à la retraite. Elles étaient très fatiguées, elles ne pouvaient plus dormir... C'était horrible.

Je critiquais les mauvais traitements que recevaient les employés temporaires. Ma dignité c'est ma liberté de ma pensée. J'ai eu le culot de monter au bureau des ressources humaines et comme le responsable n'était pas là, j'ai dit à son assistante de bien vouloir lui dire que j'étais passé et que j'attendais son appel. Il ne m'a jamais appelé. Ils ont conscience de ce type de situation, de ce type d'abus mais ils ne veulent rien faire. Alors, je voulais leur dire que je ne partageais pas les mauvais traitements et les humiliations qu'ils faisaient subir aux travailleurs temporaires. C'étaient des journées de travail exténuantes et il fallait qu'ils tiennent le rythme pour pouvoir conserver leurs postes de travail. Pour moi, ce n'était pas juste. Imagine un peu une personne qui commence à travailler à trois heures de l'après-midi et qui ressort le lendemain à sept heures du matin. C'est incroyable. Moi, une fois, j'ai travaillé vingt-quatre heures de suite dans l'entreprise C-Colombia mais personne ne m'y avait obligé.

Le mauvais traitement que reçoivent les travailleurs temporaires dans les entreprises et quelque chose de très commun. Quand il faut travailler plus que prévu, les travailleurs temporaires sont les premiers concernés parce que les employés en contrats à durée indéterminée peuvent choisir s'ils ont besoin des heures supplémentaires ou pas. En revanche, le travailleur temporaire, lui, ne peut pas dire non. Un fois, on avait fait des réclamations au sujet dans le bureau du directeur des ressources humaines. Nous, on n'était pas d'accord avec le fait qu'un chef dise à un travailleur temporaire de rester pour faire des heures supplémentaires jusqu'à trois heures de l'après-midi parce que si ce dernier n'était pas d'accord, il lui disait: « Oh, on dirait que toi tu n'aimes pas trop venir travailler ici... » Lui dire ça, c'était du jamais vu et c'est aussi se prendre pour le patron de l'entreprise. Mais en fait, on est tous des travailleurs et quand un chef de rang moyen fait une connerie l'entreprise

lui dit: « Salut, mon vieux, on ne veut plus de toi ici ». Et ce n'était pas un travailleur temporaire mais il se prenait pour le propriétaire de l'entreprise parce qu'il avait un tout petit pouvoir. Moi, je ne suis pas d'accord avec ça. Les personnes qui dirigent doivent être à la hauteur de leurs responsabilités. Je pense comme ça parce que j'ai eu beaucoup d'expérience, je pense de manière très différente.

Ils n'obligent pas les travailleurs temporaires à rester mais ils leur disent: « Tu peux assurer un service de nuit? » Mais, s'ils ne peuvent pas, ils commencent à les mettre de côté et ils les virent à la première occasion. Et s'ils peuvent les remplacer, ils les remplacent. Ils les collent à un autre poste mais juste en attendant de les virer. Et si c'est déjà la deuxième ou la troisième fois que le travailleur temporaire dit non, alors, ils ne le prévoient plus pour la semaine suivante, ils le virent tout simplement.

Par exemple, dans l'entreprise, un travailleur temporaire ne peut pas monter au bureau des ressources humaines pour parler des mauvais traitements dont il est l'objet. S'il monte, le lendemain, il est dehors ou ils lui disent: « Et vous qu'est-ce que vous faisiez là-haut? » Si on réussissait à établir une meilleure relation avec les travailleurs temporaires, les choses dans l'entreprise C-Colombia s'amélioreraient considérablement parce que quand on te traite bien, quand on ne te reproche rien, quand on ne t'humilie pas, quand on te demande poliment alors... Le fait que l'on doive respecter les ordres du chef ne signifie pas que ce dernier ait le droit de mal nous traiter. Mais, dans l'entreprise, ils leur disent: « Ecoute, tu es prévu sur le service de sept heures du soir, tu peux ? » Certains des responsables de service<sup>250</sup> disent: « Tu peux me rendre un service ? » Et plus les responsables de service sont jeunes et plus ils sont chiantes avec les travailleurs temporaires. Ils sont plus polis avec les travailleurs avec ancienneté. Plus poli, c'est: « Ecoute, tu peux rester jusqu'à trois heures de l'après-midi? Jusqu'à ce qu'on finisse ce produit ? » Et si la personne dit non pour telle ou telle raison, alors ils commencent à l'avoir dans la ligne de mire et à la prochaine réunion, ils disent: « C'est que cette personne ne veut pas rendre service<sup>251</sup>, à chaque fois qu'on lui demande de rester, il dit non ». Alors, ils commencent à le salir.

---

<sup>250</sup> Dans l'organe informatif du syndicat, on a trouvé la plainte suivante: « Les responsables de services sont des travailleurs communs qui sont arrivés à ce poste grâce à des influences pas très claires, sans aucun mécanisme de sélection, obéissant simplement au piston du chef immédiat. Ils abusent de leur pouvoir mais sans aucune reconnaissance légale, conventionnelle et encore moins économique. Leur travail consiste à maintenir une forte pression qui frôle souvent la servitude comme si la condition d'un bon travailleur dépendait de l'humiliation et de la violation de la dignité des travailleurs ». (Document d'archive).

<sup>251</sup> Dans l'organe informatif du syndicat, on a trouvé un article intitulé : « ESSAI SUR LE TRAVAILLEUR TEMPORAIRE DANS L'ENTREPRISE C-COLOMBIA » (2008). En résumé, il s'interroge sur ce que signifie la collaboration au travail dans la société actuelle. Il est commun dans l'entreprise C-Colombia de trouver des travailleurs temporaires qui ont deux, trois, cinq, sept voir dix ans d'ancienneté et de service de manière continue qui n'ont jamais eu l'opportunité de faire partie de la liste du personnel de cette multinationale et qui ont toujours été considérés comme des travailleurs de deuxième catégorie. La décision de maintenir du personnel temporaire obéit à la logique de l'économie à outrance c'est-à-dire l'application de réduction des coûts sur le salaire des travailleurs comme si le salaire n'était pas un investissement mais une dépense qu'il est nécessaire de réduire. Cette logique inhumaine et indignante permet à la compagnie d'éviter de payer le salaire de base de l'entreprise à savoir 890.000 pesos par mois pour les rémunérer avec des salaires déplorables de 540.000 pesos par mois, ce qui contraste notablement avec le pouvoir économique et productif de cette multinationale. Politiques qui ont tendance à minimiser ou à usurper des bénéfices dont chaque travailleur devrait profiter dans des circonstances normales comme la stabilité de l'emploi, des contrats directement avec l'entreprise, le droit constitutionnel à l'association syndicale, les primes de services et les bonifications entre autre. Pour quelle raison, le travailleur temporaire n'aurait-il pas le droit d'avoir un contrat à durée indéterminée, avec un bon salaire, les primes de vacances, et les bonifications de Noël, des aides économiques pour la santé, l'éducation et le logement, nécessaires au bon développement du cercle familial ? Pour le travailleur temporaire, il est interdit de se

## **Rumeurs comme quoi ils allaient me virer après les vacances**

Pendant ces deux années, c'était excellent. J'ai eu des vacances en janvier parce que je n'en avais pas pris depuis un moment. J'ai été surpris qu'ils me donnent mes vacances sans problèmes. Quand je suis rentré de vacances, quelqu'un m'a dit: « Ecoute, j'ai entendu dire dans les couloirs qu'ils avaient l'intention de te virer, qu'ils allaient faire quelques changements ». Ils ont entendu les rumeurs mais ils ne savaient pas en quoi ils consistaient exactement. Ensuite, un collègue m'a dit: « Ils vont faire des changements sur la structure de l'entreprise. Anasatasia Robles va être la nouvelle responsable de production ». Elle, c'est une personne qui opprime trop les gens, elle les humilie et c'est ce qu'elle propose à ses responsables d'équipe qui sont comme des espèces de superviseurs. Cette philosophie est plus accentuée avec les gens qui ont le moins d'expérience.

## **Je croyais ce que les directeurs m'avaient dit**

J'étais confiant parce que la direction du bureau des ressources humaines et du bureau de production m'avaient dit que je n'avais rien à craindre dans le cas d'une expulsion du syndicat parce que j'étais dans l'entreprise pour la qualité de mon travail, pas pour mon appartenance à une organisation syndicale. Ils me disaient que j'avais toujours été exemplaire par rapport au travail et que j'étais quelqu'un de responsable. En conséquence, ils me garantissaient le fait de rester dans l'entreprise malgré une éventuelle expulsion du syndicat. Au final, ils m'ont viré du syndicat et aussi de l'entreprise.

## **Fusion des départements**

Je n'avais pas de très bonnes relations avec Anastasia. J'avais eu pas mal de problèmes avec elle, je lui étais rentré dedans plusieurs fois et on s'était souvent fâché. Alors, quand ils nous ont informé que l'entreprise allait fusionner les départements de maintenance et production (partout en Amérique du sud et en Amérique centrale) et que le personnel allait passer sous la

---

plaindre, de tomber malade, d'avoir des loisirs, une vie sociale et il est soumis à de longues journées de travail qui dépassent ce qui est stipulé par la loi en la matière, à des mauvais traitements et des humiliations de la part de leurs chefs immédiats. Aujourd'hui, la direction de C-Colombia manifeste que cette relation avec les travailleurs temporaires se fait à travers une entreprise de service temporaire indépendante et qui ne correspondent pas aux statuts des travailleurs temporaires en mission. Evidemment, en agissant ainsi, cela permet à l'entreprise d'éviter les responsabilités, les normes et la limitation du nombre d'heure de travail conformément à l'article 77 de la loi 50 de 1990. Dans cet article, ils ajoutent le témoignage des travailleurs temporaires qui ont été renvoyé comme Jacobo Muñoz qui a travaillé du 14 mai 1997 au 10 juillet 2006, renvoyé pour s'être affilié au syndicat ; Baldomero Rincón qui a travaillé du 06 octobre 2006 au 04 octobre 2006, renvoyé de manière injustifiée ; Cerefino Andrade qui a travaillé du 06 août 1992 jusqu'au 15 juillet 2006, renvoyé de manière injustifiée. Conclusions : principes contraires aux politiques de responsabilité sociale qui ont pour objectif d' : « Attirer, recruter et garder les travailleurs talentueux, permettre leur développement personnel et assurer un environnement de sécurité active et saine, en respectant les droits de l'homme et en évitant toute forme de discrimination ». On doit clairement manifester que ces lignes directrices sont lettre morte puisque les membres de l'entreprise C-Colombia ignorent complètement les politiques corporatives et sociales de la compagnie. C'est pour ça qu'aujourd'hui, on se retrouve avec une usine de production avec, en quasi-totalité, des travailleurs temporaires. En effet, il y a seulement 33 opérateurs d'usine qui ont un contrat directement avec l'entreprise et une moyenne de 80 travailleurs temporaires, embauchaient à travers une entreprise de service. Entreprise qui enregistre des contrats qui vont jusqu'à cent vingt millions de pesos (\$120.000.000) pour la prestation de services. A la différence du nombre d'opérateur de l'usine, l'entreprise compte 11 responsables, 8 chefs de rangs moyens dans la partie productive et 84 employés administratifs, ce qui permet de créer un déséquilibre entre les politiques utilisées pour l'embauche du personnel de l'usine et le personnel administratif. En guise de référence, on précise que depuis plus de 8 ans, il n'y a pas eu un seul contrat d'embauche fait directement avec l'entreprise dans le département de production, au poste d'opérateur d'usine, ce qui contraste avec les politiques corporatives de la compagnie C au niveau mondial. (Document d'archive).

responsabilité d'Anastasia, j'ai logiquement pensé: « Anastasia a certainement suggéré qu'elle ne voulait pas compter sur mes services pour cette nouvelle étape et c'est pourquoi elle avait fait virer notre chef, le directeur d'ingénierie et du département de maintenance ».

Nous avons été virés tous les deux et une autre personne qui n'avait absolument rien à voir avec tout ça, un très bon travailleur temporaire. Il a été viré parce qu'il avait eu un problème avec un de ces étudiants qui viennent des universités privées. Il n'y a qu'eux qui viennent et en général, ce sont des personnes qui savent exactement comment se comporter avec le travailleur lambda et quelle attitude ils doivent adopter. D'ailleurs, comme ils sont très élitistes, ils parlent directement avec l'administration. Ils ne cherchent pas à faire de copinage avec les travailleurs. Ils ne leur adressent pas la parole et s'ils le font c'est de manière hypocrite.

### **Quand ils m'ont informé qu'ils mettaient un terme à mon contrat**

Le directeur des opérations, Aureliano Romero, celui-là même qui m'avait manifesté que le soutien de l'entreprise était total, que le fait que je sois membre du syndicat ou pas ne l'intéressait pas m'a dit: « Bon, on va s'arrêter là. On interrompt votre contrat à vous et au responsable d'ingénierie. On va essayer dorénavant d'arriver à un arrangement ». Mon premier sentiment a été: « C'est vraiment des gros enculés ces gars-là, des fils de pute, des faux-culs ». Je leur ai dit ça mais d'une autre manière.

### **Ce que j'ai dit**

Quand il m'a dit ça, je lui ai dit: « Je n'ai jamais cru ce qu'un chef me disait, mais dans ce cas-là, j'ai pris ce que tu m'avais dit au sérieux. Je croyais que tu étais sérieux quand tu m'as dit que j'étais dans l'entreprise pour la qualité de mon travail ». J'ai continué en disant: « La situation à laquelle on fait face dans l'entreprise C-Colombia est la même que celle qu'on vit au niveau national. C'est pour ça que vous ne pourrez jamais en finir avec le syndicat. Vous êtes la raison d'être de l'organisation syndicale, votre attitude le prouve. Personne ne peut avoir confiance en vous et ce que vous faites avec moi, vous êtes déjà en train de le faire avec d'autres personnes. Vous n'êtes pas des personnes dignes de confiance, vous n'avez pas de parole ». Il est tout simplement resté silencieux, il ne m'a rien répondu. Le directeur des ressources humaines, l'autre personne qui m'avait assuré son soutien avait déjà quitté l'entreprise.

### **L'arrangement que j'ai fait avec l'entreprise**

Il fallait absolument que je fasse un arrangement si je ne voulais pas perdre mon ancienneté de seize ans. Alors, il a fallu que je bataille pour essayer d'obtenir le plus possible, pour qu'ils me payent ceci, cela...

Ils m'ont donné deux lettres, une de 92.000.000 de pesos plus ou moins et une autre de 110.000.000 de pesos. A ce moment-là, j'ai essayé d'appeler Nazario mais son portable était éteint et il n'y avait personne à l'atelier. Alors, j'ai appelé l'avocat qui s'occupe des affaires du syndicat et je lui ai expliqué la situation. Il m'a demandé depuis combien de temps je travaillais dans l'entreprise et je lui ai expliqué tout le nœud du problème. Il m'a dit: « Genaro, comme ça par téléphone ce n'est pas très facile parce que je n'ai pas les papiers sous les yeux ». Je lui ai expliqué dans les grandes lignes et il m'a dit: « Essaie d'obtenir la meilleure proposition dès aujourd'hui ». Je lui ai dit que j'allais faire de mon mieux. Alors, j'ai choisi la deuxième lettre. Ils ne m'ont rien dit.



Je n'avais rien voulu leur dire parce que c'était comme leur dire : « Mais pourquoi est-ce que vous voulez me renvoyer ? » Ils savaient très bien ce qu'ils avaient à faire et pourquoi ils le faisaient, pour moi, c'était nettement moins clair. J'aurais très bien pu ne rien signer et porter plainte contre l'entreprise mais ils me payaient pour me virer sans raisons. Ils en avaient le droit. Alors pourquoi est-ce que j'allais porter plainte?

Personnellement, j'avais prévu de rester un peu plus longtemps dans l'entreprise. J'ai dû anticiper tous les plans que j'avais de prévu pour plus tard: Monter une petite affaire et essayer de vivre de manière indépendante. J'aurais aimé resté un peu plus longtemps dans l'entreprise, le salaire que je recevais à l'époque était amplement suffisant.

### **Je n'ai rien dit au syndicat**

Je n'ai pas parlé avec le syndicat ni rien parce que d'une certaine manière, je me sentais mal. Parce que je me doutais qu'à ce moment-là les personnes qui avaient voté pour me faire perdre ma protection syndicale devaient se sentir mal à l'aise. En effet, ceux qui étaient de mon côté leur avait dit : « Vous serez directement responsable si demain, Genaro se fait virer ». En plus, à la fin, on s'est rendu compte que tout ce que j'avais dit s'était passé: « Clímaco était parti, et Rudesindo avait fait un arrangement ». Ça, c'était vrai.

### **L'entreprise s'est mordu la queue**

Par rapport à l'application de l'article 140, l'entreprise s'est mordu la queue. Le seul effet, a été de virer les gens qui n'étaient pas syndiqués, ceux qu'on appelait les faux-culs (parce qu'on peut être neutre sans nécessairement être faux-cul), mais quand on défend des choses qui ne sont pas justes, ça c'est être faux-cul. Quand je dis : « Il faut faire ça et ça, il faut réparer ça... ». Je le dis avec suffisamment de critères pour que les gens travaillent et puissent maintenir leurs postes. C'est comme ça que je vois les choses. Mais, maintenant, face à cette situation, je te dis que cette entreprise n'est pas digne de confiance. Tu peux bien assurer ton travail, ton service, t'assurer que tout fonctionne bien et tout d'un coup, le vent tourne et on te dit: « Bon et pourquoi est-ce que vous faites ça ? »

Maintenant, les gens qui forment la direction de l'entreprise C-Colombia font n'importe quoi. Par exemple, comment laisser la direction du département de maintenance sous la responsabilité d'un étudiant stagiaire qui n'a absolument aucune expérience? Je ne sais pas ce que l'entreprise y gagne. D'ailleurs, je me le demande encore: qu'est-ce que l'entreprise peut bien y gagner?

Les gens de l'usine ne croient rien de ce que dit l'entreprise. Ils envoient les gens suivre des séminaires, des conférences et on leur parle de projets auxquels ils doivent participer. Mais les gens ne leur prêtent pas attention (en tout cas, les employés qui sont en contrat à durée indéterminée). Ils connaissent la chanson et ils savent que l'entreprise les utilise.

Je n'ai pas de rancœur envers les gars du syndicat mais par contre, oui, j'en veux à Nazario parce que j'ai longtemps travaillé avec lui et il a finalement décidé de soutenir Clímaco et Rudesindo. En plus, il ne voulait pas croire ce que je lui disais. Ça m'a fait du mal. Mais bon, je m'en remettrai. J'ai les idées bien claires: toutes les choses qui m'arrivent, bonnes ou mauvaises, sont utiles à ma formation. J'ai toujours lu plein de livre d'épanouissement personnel et c'est pour ça que je prends toujours les choses du bon côté.

## **Quand j'ai entendu parler de la rumeur, j'ai voulu me syndiquer à nouveau**

Quand j'ai entendu dire qu'il était probable qu'ils me renvoient, et comme je savais qu'il y avait bientôt une assemblée du syndicat, je leur ai demandé de bien vouloir m'affilier à nouveau. Clímaco n'était plus là. Et en fait, ils ont repoussé la date de l'assemblée. S'ils avaient fait leur assemblée, j'aurais certainement pu me réaffilier au syndicat parce que tout ce que j'avais dit avait été démontré, tout s'était passé comme je l'avais dit.

Je ne sais pas pourquoi ils n'ont pas assuré leur réunion. Nazario m'a dit qu'il avait joué son rôle dans la mesure où il en avait parlé au comité de direction du syndicat et qu'il fallait maintenant porter le sujet devant l'assemblée. Après qu'ils m'aient viré, j'avais dit à Nazario: « Tu ne crois que quelqu'un a entendu la conversation qu'on eu et qu'il est allé dire que je voulais me réaffilier au syndicat ? » Il m'a répondu: « Non, parce qu'il n'y avait qu'Hipólito et moi ». De toute manière, comme je n'étais pas leur meilleur ami, je pense que l'information a filtré et que l'entreprise a dit qu'il fallait me virer avant que je ne retourne au syndicat. Ça c'est une autre raison pour essayer d'expliquer pourquoi ils m'ont viré de l'entreprise parce que des raisons strictement professionnelles, ils n'en avaient pas. J'ai de très bonnes références par rapport à mon travail et ils me l'ont toujours dit que la qualité de mon travail est largement reconnue.

## **Heureusement, ils ne l'ont pas réintégré**

*Rudesindo Arteaga*

Je me suis rendu compte que Genaro voulait revenir au syndicat quand ils allaient le virer de l'entreprise. Mais heureusement, ils ne l'ont pas laissé entrer à nouveau. Il fallait qu'il paye sa punition divine parce que c'est lui qui a démantelé le syndicat en profitant de la confiance de Nazario. C'est Genaro Rodríguez et non pas Gastón Balcázar, qui de l'intérieur a gangréné le syndicat. Quand on lui a permis d'entrer, il est arrivé comme une tumeur, en disant qu'il avait le droit de progresser mais il n'a pas dit que c'était aux dépens des autres, en nous attaquant nous. Si Genaro Rodríguez n'avait pas accepté la proposition de Gastón, c'est-à-dire le poste de chef et s'il avait continué à lutter avec nous, on y serait encore et Gastón aurait dû quitter l'entreprise et l'autre aussi parce que nous n'aurions pas perdu notre pouvoir.

## **Pourquoi l'entreprise m'a proposé le poste de superviseur**

*Genaro Rodríguez*

Je crois que lorsque l'entreprise me nomme coordinateur du département de maintenance, ce qu'elle veut, c'est nous diviser. Mais, je crois qu'initialement, elle l'a fait parce que (sans aucune vantardise) je connais la plupart des machines de l'entreprise C-Colombia. J'y passais tous mes dimanches. J'avais monté et démonté de nombreuses machines et ça m'avait certainement permis d'avoir plus de connaissances que mes collègues.

Clímaco et Rudesindo étaient les seuls qui pensaient que j'avais été nommé pour diviser le syndicat. Rudesindo est de ce genre de personne qui se croit tout le temps persécuté. Il croit que tout ce qui est fait est pour lui causer du tort et c'est super chiant d'avoir une conversation avec lui. Il faisait toujours un délire de persécution.

Le 19 juillet 2005, je leur ai dit: « Le syndicat doit arrêter de croire que les membres de la direction sont des ennemis » Qu'est-ce que je pense maintenant de cette formule ? A cette époque, je croyais que l'entreprise avait raison de faire ce qu'elle faisait. Les collègues avaient des comportements que je comprends mais que je ne partage pas. Par exemple, quand

les gens passent leur temps à ne rien faire. Mais maintenant, je sais qu'on ne peut plus faire confiance à l'entreprise, ils n'ont pas de parole.

### **L'entreprise a évalué le coût du poste de superviseur**

*Nazario Buendía*

Je crois qu'à terme, l'entreprise a fait l'évaluation des coûts du poste de superviseur, à qui elle continuait de payer des heures supplémentaires et qu'elle a pris la décision d'éliminer cette dépense. Avec cette décision, l'entreprise attaque Genaro puisqu'il perd l'argent des heures supplémentaires. Et c'est là qu'ils commencent à sentir l'offensive de l'entreprise et qu'il se sent trahi.

Ensuite, quand l'entreprise lui quitte cette somme à gagner, le gars commence à se sentir mal. Et c'est le début de la décadence de Genaro et en conséquence, il n'est plus jamais resté travaillé jusqu'à sept heures du soir. Alors, l'entreprise a dit: « Ce gars n'est pas... » Et à part ça, lors des réunions que les chefs de rang moyen faisaient pour contrôler la production, le gars était devenu un expert sur tout, et il avait réponse à tout: « C'est que cette machine a des problèmes par rapport à ça et ça », « Non, c'est que le département de production n'a pas... », « C'est qu'ils n'ont pas apporté les pièces de rechange », « il n'y a personne pour faire le travail ». En fait, petit à petit, il a fini par tourner le dos aux responsabilités qu'il avait lui-même imposé et on l'avait prévenu: « Mon vieux, le jour où ça roule un peu moins bien, ils vont te virer ». Et effectivement, ça s'est passé comme ça parce qu'il a fait confiance à son ennemi.

Quand Rudesindo a quitté l'entreprise, les gens ont dit: « Bon Genaro a atteint son objectif ». En tout cas, c'est comme ça que les gens l'interprétaient. Selon eux, la véritable mission de Genaro était de virer Rudesindo et maintenant, c'était le tour de Clímaco. Et effectivement, je crois que ça s'est passé comme ça, vers mars, ils l'appellent pour le virer de l'entreprise.

### **Genaro a demandé à réintégrer le syndicat**

Genaro nous a demandé si éventuellement, il pouvait s'affilier à nouveau au syndicat. C'est moi qui a fait passer le message de Genaro au comité de direction et je leur ai dit: « Camarades, je viens de parler avec Genaro et il voudrait savoir s'il peut à nouveau entrer au syndicat, qu'est-ce que vous en dites ? » Le comité de direction m'a demandé pour quelles raisons il voulait à nouveau faire partie du syndicat et les gens ont immédiatement dit : « Non, non, on ne veut plus avoir de problèmes avec lui ». C'est-à-dire ni affiliation, ni rien. Et alors, Alicia s'est souvenue de ce que le gars avait dit lors de la dernière réunion de l'assemblée: « Pour moi, le syndicat sans la protection syndicale ne me sert à rien ». Alors elle a dit: « Et pourquoi est-ce qu'il veut revenir ici ? »

En fait, il voulait revenir au syndicat par intérêt. On savait que le plus probable était qu'il se fasse virer mais s'il faisait partie du syndicat, ils auraient dû lui appliquer les normes de la convention collective. Et dans la convention collective, il y a la grille d'indemnisation et c'est ça qu'il ne voulait pas perdre. Ensuite, il m'a appelé et il m'a demandé: « Alors comment ça s'est passé ? » Je lui ai répondu: « Non mon vieux, j'en ai parlé au comité de direction et ils ne veulent pas. Les gens ne veulent plus rien avoir avec toi, ni protection syndicale, ni même affiliation ». Il m'a dit: « Bon, et bien, laisse tomber alors ».

### **Raisons pour lesquels Genaro a été viré, selon lui**

Quelques jours après, ils appellent le gars et ils lui disent qu'il est renvoyé. Alors, ils m'appellent à la maison (Genaro est toujours un peu à l'ouest) et il me demande: « Nazario à qui as-tu parlé de mon possible départ de l'entreprise ? » Je lui ai répondu que j'en avais parlé au comité de direction du syndicat parce que c'était à eux que je devais en parler. Il m'a dit: « Je crois que l'information a filtré et que c'est pour ça que j'ai été viré avant ». Je lui ai dit: « Arrête de jouer au con, tu sais très bien qu'ils allaient finir par te virer, aujourd'hui, demain, arrête de croire autre chose... » Il m'a dit: « Je suis dans la merde ».

Au bout du compte, ils lui payent l'équivalent de ses indemnités et même un peu plus. Je ne sais pas comment s'est fait l'arrangement avec lui. Mais la grande différence, c'est qu'il voulait négocier en bénéficiant de la protection syndicale, comme ça, il aurait pu obtenir les indemnités de la grille de la convention collective qui sont 30% supérieur à ce que stipule la loi. La réforme 789 de la nouvelle loi du travail a complètement changé les montants d'indemnité (maintenant, ça ne vaut plus rien) mais nous, on est toujours sous l'ancien régime.

### **Tous ceux qui croient en leur patron terminent de la même manière**

A la fin, les gens disaient: « Regardez, tous ceux qui croient en leur patron terminent de la même manière ». Et il y a pas mal d'antécédents Juanito, Genaro et plein d'autres.

## VIII

### BALDOMERO RINCON ET SA CARRIÈRE DANS L'ENTREPRISE C-COLOMBIA

#### **Les boulots de Baldomero avant d'arriver à l'entreprise C-Colombia**

*Baldomero Rincón*

J'ai d'abord commencé à travailler en faisant des fauteuils. Ensuite, j'ai travaillé dans un grand magasin où je suis resté environ huit ans. J'ai commencé en tant que messenger et j'ai fini responsable d'atelier. Je suis parti volontairement. Les gens y étaient très correctes. Après, j'ai monté ma petite affaire. Je faisais des teintures de cuir, de sacs, de chaussures et tout ça et ça n'a pas marché (en particulier à cause de mon manque d'expérience dans le domaine du commerce). Toutefois, à aucun moment, je me suis senti ni déprimé, ni rien. Je prenais les choses très tranquillement. Ensuite, j'ai travaillé quelques jours dans la construction. Et finalement, comme j'avais passé mon C.V à une très bonne amie de ma mère qui travaillait dans l'entreprise C-Colombia, ils m'ont appelé à la maison pour que je me rende à Serviempleo, une boîte d'intérim et de là, ils m'ont envoyé à l'entreprise Industries Alas (c'est comme ça que s'appelait l'entreprise C-Colombia avant). J'ai rempli les papiers et ils m'ont dit: « Bon demain à première heure, vous vous présenterez auprès de monsieur Heriberto Moncada ». C'était le chef de l'entrepôt de l'époque.

#### **Entrepôt de produit fini**

Le lendemain, je me suis présenté à l'entrepôt et le chef m'a dit: « Ici, il y a deux services, un service de sept heures du matin à cinq heures de l'après-midi et l'autre de nuit. Je préfère te prévenir, ce boulot est un travail temporaire pour que tu ne te fasses pas d'illusions mais si tu es bon et qu'il y a un poste, je te tiendrai en compte ». Je lui ai dit: « Très bien Monsieur, il n'y a pas de problème ». Ils m'ont reçu avec une commande de six cents gros pots de peinture. C'était horrible à porter mais ça ne m'a pas posé de problème. Par nécessité, j'ai commencé à faire des heures supplémentaires. J'ai donné de bons résultats dès le début. J'y ai travaillé environ deux mois.

#### **Entrepôt de matériel d'emballage**

Ensuite, ils m'ont envoyé à l'entrepôt de matériel d'emballage pour détruire des pots en plastique avec un couteau qu'ils nous avaient donné. J'ai commencé très vite et un des gars qui était en contrat à durée indéterminée m'a dit: « Ecoute mon gars, un conseil, il ne faut pas trop vite parce qu'après vous terminez votre travail plus tôt et comme il n'y a plus rien à faire, ils vous virent ». J'ai compris le message. Il fallait aussi qu'on nettoie et qu'on balaie dans les couloirs. Le lundi, j'ai dit aux travailleurs temporaires: « Ils nous laissent balayer et après ils nous virent ». Effectivement, ils nous ont appelé et ils nous ont dit: « Baldomero et Wilder allez voir ce qu'ils vous disent à Serviempleo ». On est resté environ quinze jours à travailler dans cet entrepôt.

Je suis arrivé un après-midi pour récupérer mes vêtements et mon salaire, un des gars à l'entrée m'a dit: « Baldomero, il y a monsieur Heriberto qui vous cherche partout, il faut que

vous passiez à son bureau ». Alors, j'y suis allé et il m'a dit: « Je veux que tu continues à travailler avec nous jusqu'en décembre. J'ai déjà parlé avec les gars, ils ne vont pas te licencier aujourd'hui. Ah, et tranquille, aujourd'hui tu peux te reposer et demain, à la première heure ». Je lui ai dit: « Merci beaucoup monsieur Heriberto ». Le mois de décembre est arrivé et il y avait un poste vacant à l'entrepôt de produit fini et monsieur Heriberto avait dit aux gars : « Moi, il y a deux personnes qui me plaisent, dont j'apprécie le travail, Baldomero et untel, c'est vous qui voyez ». Finalement, ils ont choisi l'autre et moi, je l'ai bien pris.

## **Retour**

Le 6 janvier, ils m'ont appelé et c'est à partir de là que j'ai commencé à travailler à l'entrepôt de matériel. Un peu plus tard, ils m'ont envoyé des couvercles et du matériel de promotion. Il fallait que je prépare les commandes, que tout soit prêt à partir. Il fallait que j'empile les caisses sur une palette. Ensuite, le chef avait plus confiance en moi, alors il m'a confié la réception des camions. C'était comme une ascension puisque petit à petit, j'avais de plus en plus de responsabilité. Je m'occupais des papiers, des factures et tout ça. Dès fois, quand il devait s'absenter, je devenais le responsable de l'entrepôt.

Dans cette section, il y avait un monsieur qui s'appelait Eduardo Mora et qui subissait des pressions du chef pour faire un arrangement. Un jour, le chef nous a dit: « Vous n'envoyez absolument rien à ce monsieur, ni commande ni rien et vous continuez comme ça ».

Psychologiquement, le gars était affecté puisqu'ils ne lui passaient pas de travail. Et moi, je disais: « Non, mais comment ça ? » Une fois, Eduardo a dit: « Merde, bordel, quel bande de salop, moi je me casse de là, je ne crèverai pas de faim ». Le gars est parti très remonté et il leur a demandé: « Bon et combien est-ce que vous voulez me donner? » Et il a accepté l'arrangement. Ce jour-là, il a dit: « Je suis libre! » Le gars n'a pas pu supporter tant de pression et il est parti. Mon chef a été promu au département des ventes pour ce qu'il avait réussi à faire.

## **La proposition de responsable de section**

Quand Ramón Castillo est devenu responsable de l'entrepôt, il a appelé deux travailleurs temporaires, moi et un autre, et il nous a dit: « Vous êtes les deux personnes qui travaillent le mieux et j'ai confiance en vous. J'ai besoin que vous m'aidiez pour voir si je vais enfin être nommé chef et obtenir une augmentation. Et comme ça, je pourrai vous aider après ». Nous lui avons répondu que nous ferions volontiers de notre mieux pour l'aider. Au bout du compte, il a fini par être nommé au poste qu'il voulait et il a obtenu son augmentation salariale.

## **Un accident de travail**

Deux ans plus tard, j'ai eu un accident de travail. La partie arrière du monte-charge, la partie la plus lourde m'a écrasé le pied et ils m'ont mis en arrêt maladie pendant un mois. Mon chef, Ramón Castillo m'a dit: « Baldomero, on t'envoie des ressources humaines pour te renvoyer. Dans les bureaux, ils croyaient que tu étais en arrêt maladie pour trois ou quatre jours ». Je lui ai répondu: « Comment ça? » Il m'a dit: « Viens travailler demain. Je te mettrai ici dans le bureau et tu t'occuperas des papiers et tout ça ». Je lui ai répondu: « Non parce que j'ai eu un accident de travail et si j'ai des séquelles, c'est pour ma poire. Si vous voulez me virer et bien virez-moi, il n'y a pas de problèmes, je sais bien que ce vous n'y êtes pour rien ».

Après mon arrêt maladie, je suis allé au bureau des ressources humaines et j'ai dit: « Monsieur Matías Oliveros, il paraît que vous me cherchiez... que vous voulez me virer ». Il m'a dit: « Non, Baldomero, je voulais savoir pourquoi ils t'avaient donné un mois d'arrêt maladie ». Je lui ai répondu: « Mon arrêt maladie est dû à un coup que j'ai reçu au niveau de la cheville et d'ailleurs j'ai encore le pied enflé ». J'ai laissé les choses comme ça parce que dans le fond, ça me faisait peur qu'ils puissent me virer.

### **La possibilité d'être augmenté**

A un moment où le responsable des opérations acceptait tout, j'ai dit à mon chef: « Ramón, tu peux essayer de voir s'il y a moyen d'obtenir une augmentation ». A cette époque, je ne pensais pas encore à l'idée d'avoir un contrat à durée indéterminée parce que ça faisait pas longtemps que je travaillais et j'avais vu que pour passer en CDI, il fallait avoir du piston. Et au final, je me suis rendu compte que Ramón avait demandé une augmentation pour un gars d'une autre section. C'est à partir de là que je n'ai plus eu confiance. J'ai dit à mes collègues: « Ce gars est une crapule, il n'a pas de parole...Je n'ai pas apprécié mais avec le temps, ça m'est passé ».

### **Mes vacances sont sacrées**

Une fois, mon chef m'a dit: « Baldomero, je pars en vacances. Tu peux m'aider en devenant le responsable? » Je lui ai répondu: « Ramón, mes vacances sont sacrées. En plus, j'ai prévu d'aller à une maison de campagne avec ma famille. J'en ai besoin pour me reposer. Après je reviens tout détendu, tout neuf pour attaquer une nouvelle année de travail ». Et il m'a dit: « Mais Baldomero... » Alors, je lui ai dit: « Bon, parlons clairement, si vous me dites que si je ne reste pas, vous ne me rappelez pas alors je reste parce que j'ai besoin du travail ». Il m'a répondu: « Baldomero, comment tu peux croire une chose pareille? Il n'y a pas de problème ». Alors, je lui ai dit: « Alors, si c'est possible, j'aimerais partir en vacances ». Il m'a dit: « Très bien ». Peu de temps après, on m'appelle: « Baldomero, il faut que tu ailles dans le bureau de Miltón Martínez, le chef du chef ».

Je me suis dit: « J'imagine que c'est pour que je reste ». Je suis allé voir et le monsieur m'a fait m'asseoir devant mon chef et il m'a dit : « Baldomero, Ramón est en train de me dire qu'il part en vacances et qu'il t'a choisi comme personne de confiance pour le remplacer comme responsable de l'entrepôt ». Je lui ai dit : « Monsieur Miltón et je lui ai déjà expliqué ma situation ». Il m'a répondu : « Baldomero, j'ai deux propositions à vous faire : soit, en janvier, on te donne une prime et tu pars en vacances soit tu gagnes le gros lot et on te fait un contrat à durée indéterminée ». Je lui ai répondu : « Monsieur Miltón, avec cette proposition même une moto ferait marche arrière. Très bien, parce que ce que je désire par-dessus tout, c'est d'avoir un contrat à durée indéterminée ».

### **Trop bon, trop con**

Le mois de janvier est arrivé et pas de prime à l'horizon. En février, je lui ai dit : « Je peux prendre mes vacances à la fin du mois ou à quelle date je peux plus ou moins les prendre ? » Il m'a dit : « Non, qu'est-ce que tu crois, en ce moment, il y a trop de boulot ». Alors, je lui ai demandé : « Voulez aller donc me faire un contrat à durée indéterminée ? » Il m'a répondu : « Ce n'est pas moi qui t'ai fait la proposition, c'est mon chef ». Je me suis dit : « Mais comment ça ? Ce n'est pas possible ». Et au final, ni prime, ni vacances, ni CDI, ni rien. Trop bon trop con. Ça correspond à mes premiers désenchantements avec l'entreprise. Si je ne m'étais projeté, j'aurais peut-être pu chercher un autre travail pour ne pas m'éterniser dans cette entreprise. Je n'ai pas cherché d'autre travail parce qu'à cette époque ils payaient à

temps et le travail n'était pas si pénible. Je travaillais dans ce qui me plaisait à l'entrepôt et la bouffe à la cantine était bonne. En plus, il n'y avait pas de service de nuit à l'époque et les heures supplémentaires n'étaient pas obligatoires. Alors, la première année, j'étais plutôt content et ce n'est que la deuxième année que j'ai commencé à parler à mes collègues de mes problèmes avec l'entreprise.

### **Il y a eu des renvois massifs**

A l'entrepôt du produit fini, il y a eu des renvois massifs. Des travailleurs temporaires et des gens qui étaient en contrat à durée indéterminée ont été virés sans distinction. D'après ce que je comprenais, c'était parce qu'il y avait eu une marchandise qui avait disparu. L'autre raison, c'est parce que ils ont décidé de concéder cette activité à une autre entreprise, prestataire de services qui s'occupe de la logistique à condition, ça je l'avais entendu, qu'ils ne reçoivent aucun des gars qui avaient été virés de l'entrepôt à cause du vol. A ce moment-là, Ramón Delgado, un nouveau chef est arrivé et ils nous a tous reçus individuellement. Quand ça a été mon tour, il m'a demandé : « Baldomero, pourquoi depuis le temps que tu es ici, tu n'es toujours pas en CDI ? » Je lui ai répondu : « Chef, parce que jamais personne ne m'a appuyé ». Avec le temps, je me suis rendu compte que lui, il était allé parler avec les gars du bureau des ressources humaines et ils lui auraient dit que c'étaient des politiques de l'entreprise. Ramón Delgado était toujours derrière nous, mais il savait aussi nous défendre.

### **La première fois que je leur ai dit que je ne voulais plus travailler avec eux**

J'ai fini à l'usine à cause d'une restructuration administrative. Ça faisait plus ou moins six ou sept ans que je travaillais dans la boîte. C'est après que les problèmes sont venus, quand je ne voulais pas faire d'heures supplémentaires. Par exemple, un jour, un collègue de mon chef me dit : « Baldomero, je vais te noter pour que tu viennes demain ». Je lui ai dit : « Euh, demain, je ne peux pas venir ». Et il a continué : « Baldomero, ça fait trois samedis que tu ne viens pas bosser ». Je lui répondais : « Et qu'est-ce que ça peut bien faire, c'est des heures supplémentaires, je dispose de mon temps ». Il insistait : « Je te dis que tu vas venir demain et attend, tu vas voir, le chef va te faire venir ». Et notre chef nous sortait toujours la même chose : « Il faut faire des sacrifices ». Et du coup, on travaille comme des bêtes et rien, j'en avais vraiment marre.

A part ça, Aureliano avait dit que l'endroit où je travaillais était une vraie porcherie mais pour quelles raisons ? Parce que les gars qui réparaient les étagères et mettaient tout leur matériel dans l'espace qui m'était réservé. Aureliano jugeait les choses depuis son bureau sans se rendre compte de ce qui se passait vraiment ici. Mon chef, Ramón Delgado, m'a dit : « Baldomero, on va faire comme s'il ne s'était rien passé ». Je lui ai dit : « C'est vous même qui nous avez dit que quand on n'était pas satisfait, il fallait mieux se retirer, pour que les autres puissent suivre. Et bien, c'est ce que je veux faire. Je préfère me mettre sur le côté pour que quelqu'un, meilleur que moi, prenne ma place, étant donnée que moi, je ne vous sers à rien ». Alors, il m'a répliqué : « Baldomero, il va y avoir des changements radicaux dans l'entrepôt. Je ne peux pas t'en dire davantage mais en tout cas, ça risque d'améliorer complètement les conditions de travail des travailleurs temporaires ». Les travaux les plus durs étaient faits par les travailleurs temporaires puisque ceux qui avaient un contrat à durée indéterminée pouvaient les refuser.

### **Responsable d'équipe sans augmentation salariale**

Matías Oliveros m'a demandé : « Baldomero, vous voulez quitter l'entreprise ? Je sais que comme vous êtes un très bon employé, on vous appellera d'autres sections ». Je lui ai



répondu : « Non, je suis prêt à travailler ici ». Alors, il m'a dit qu'il allait me mettre à l'usine et je lui ai dit : « Très bien, pas de problèmes ». J'y ai passé près de trois ans. Le premier jour, j'ai commencé par placer des pots. Le deuxième jour, je devais mettre les couvercles sur les pots et le troisième jour, c'est moi qui recevais le matériel.

Ensuite, je suis devenu comme responsable d'équipe et même pendant le service de nuit. Je l'ai fait environ une semaine. A ce poste, il fallait tout noter sur le cahier de l'entreprise. Un jour, un autre responsable d'équipe est venu et il m'a dit : « Baldomero, pourquoi tu n'écris pas sur le cahier que tu as eu des problèmes avec le personnel ». Je lui ai répondu : « Comment ça ? Le responsable d'équipe est là pour résoudre les petits problèmes qui se présentent. Dites-moi qu'est-ce que je gagne en laissant par écrit qu'untel est resté près de vingt minutes aux toilettes ou qu'il a pris tout son temps sur la machine. Vous savez que la seule chose que je pourrais noter, ce serait quelque chose qui m'échappe complètement ». Alors, les ragots ont commencé. Ils disaient que j'étais trop sympa avec les travailleurs, que je n'étais pas compétent pour le poste. Moi, je ne dénonce pas les gens et en plus, ils me payent normalement. Je n'ai pas reçu d'augmentation salariale pour le poste, ni prime, ni rien.

### **A nouveau à l'entrepôt**

Ensuite, ils m'ont à nouveau envoyé à l'entrepôt du produit fini destiné à l'exportation. Un jour, Eduardo et Anastasia (quand elle était encore superviseuse), m'ont dit : « Baldomero, on a besoin de vous demain, à l'usine, pour entrer les données dans le système ». Je leur ai dit : « Comment ça, je vais encore changer de poste ? Moi, je suis bien ici. Je me suis habitué au poste, en plus je ne sais même pas comment allumer un ordinateur ». Ils m'ont répondu : « Ils te donneront une petite formation ». Heureusement, quand je suis arrivé là-bas, il y avait deux travailleurs temporaires qui m'ont expliqué en quoi consistait le travail. Il fallait que je rentre dans le système informatique tout ce qui sortait de l'usine. Peu de temps après, ils m'ont dit : « Baldomero, on va informatiser l'usine ». Et, c'est moi qu'ils ont appelé pour expliquer aux gars comment ça marchait. Alors, j'ai dit à Milton Martínez : « Et alors qu'est-ce qui va se passer avec moi ? » Il m'a répondu : « Ne t'inquiète pas, on va te trouver un poste là-bas ».

Ensuite, ils m'ont mis à travailler sur la ligne de production. Et alors, les gars venaient me chercher et me demandaient : « Ecoute, euh, Baldomero, comment je fais pour rentrer ces données là ? » Alors, je suis allé parler avec le responsable de production, qui à cette époque était Esteban Sánchez et je lui ai dit : « En ce moment, je suis une formation pour m'occuper de l'étiquetage mais toutes les trente secondes, les gars viennent et me demandent comment entrer les données dans le système à leur place et comme il faut que je les aide, alors j'aimerais savoir clairement de quoi il faudrait que je m'occupe ». Il a parlé avec un des superviseurs et il lui a dit : « Laissez Baldomero ici encore deux semaines pour qu'ils puissent aider les personnes qui ont des problèmes avec l'informatisation des données ». J'y suis resté environ deux semaines et après les choses sont revenues à la normale.

### **Ma deuxième démission**

Après avoir aidé à l'informatisation des données de l'usine, il m'ont à nouveau envoyé à l'entrepôt du produit fini. Je n'y voyais pas de problèmes parce que le service était de sept heures du matin à cinq heures de l'après-midi. Le samedi, j'allais faire des heures supplémentaires jusqu'à trois heures de l'après-midi et je me reposais le dimanche. En fait, je me remettais du travail de nuit. Un jour, ils m'ont dit : « Baldomero, monsieur Espólito part en vacances et ils t'ont choisi pour que tu ailles le remplacer ». J'ai fait le remplacement. Quelques jours après, je me suis dit : « Bon, j'espère bien pouvoir me reposer ce week-end ».

Et ils m'appellent et ils me disent : « Baldomero, ne pars pas sans aller voir Eduardo ». D'emblée, je me suis dit : « J'imagine que c'est pour que je vienne demain ». Quand, je suis allé le voir, il m'a dit : « Baldomero, j'ai besoin que tu me rendes un service. Comme demain il y a Espólito qui revient, j'aimerais que tu travailles de trois heures de l'après-midi jusqu'à onze heures du soir ». Et, je lui ai dit : « Mais demain pour moi, ce sont des heures supplémentaires parce que mon service est de sept heures du matin à trois heures de l'après-midi ». Et il a continué : « Non, je n'ai pas besoin que tu viennes pour ce service, on compense ». Je lui ai répondu : « Comment ça ? Bon, je rends service demain ». Il m'a dit : « Très bien, et dimanche aussi, j'ai besoin de toi ici ». Je lui ai dit : « Non, le dimanche je ne travaille pour rien au monde ». Il m'a répondu : « Et bien, il va bien falloir que tu puisses ».

Le lendemain, je suis allé le voir et je lui ai dit : « Comme convenu, j'ai travaillé de trois heures de l'après-midi à onze heures du soir mais je ne vais pas pouvoir venir demain ». Il m'a répondu : « Il faut que tu viennes ». Et je lui ai répliqué : « Je travaille jusqu'à aujourd'hui. Je ne reviens plus parce que pour moi, les dimanches sont sacrés. Et pourquoi vous ne venez pas, vous ? » Il me mettait dans le bureau et il me disait : « Baldomero, ça va bientôt être le mois de décembre et dehors, ce n'est pas évident ». Je lui ai dit : « C'est toujours la même chose, tous les patrons sortent la même chose, qu'il y a du monde qui aimerait être à ma place, que dehors ce n'est pas facile ou je ne sais pas quoi... Vous en jouez et vous en abusez mais que Dieu me protège. Et vous, les superviseurs, pourquoi vous n'assurez pas le service avec Anastasia ? Pourquoi ça doit toujours être à nous de faire des sacrifices ? Moi, je veux bien rendre service mais il ne faut pas abuser non plus ».

### **Je ne peux pas perdre un élément comme vous**

Le lundi, je ne suis pas allé travailler. Le lendemain, le responsable de production, Esteban Sánchez m'a dit d'aller avec lui à une réunion à dix heures du matin. J'y suis allé et il m'a dit : « Baldomero, qu'est-ce qui se passe ? » Je lui ai répondu : « Ecoutez, il se passe ça et ça... ». Il m'a dit : « Je vais te dire quelque chose Baldomero que je ne dis pas à tout le monde et encore moins à un travailleur temporaire et je le fais parce que vous m'avez semblé être un très bon employé : je ne peux pas me permettre de perdre un élément comme vous. Qu'est-ce que tu veux ? Je lui ai répondu : « Ce qui se passe c'est que je travaille de trois heures de l'après-midi à onze heures du soir et ils sont toujours en train de me changer de poste ». Il m'a dit : « Baldomero, je vais essayer de te solutionner le problème. Viens travailler demain à l'entrepôt du matériel. Je parlerai avec Eduardo. Ne t'inquiète pas pour les jours que tu as fait, je te les paierai ». Quand je suis arrivé dans le bureau d'Eduardo, il m'a demandé ce que le chef m'avait dit et je lui ai répondu : « Rien que vous ne sachiez pas ».

### **L'entrepôt du matériel d'emballage est également passé sous contrôle d'une entreprise prestataire de service, spécialisée en logistique**

L'entrepôt du matériel était plein de travailleurs temporaires parce qu'ils avaient viré toutes les personnes en contrat à durée indéterminée. En fait, ils ont fait les changements radicaux dont parlait Ramón, mon chef. Lui, il est même parti en vacances et quand il est revenu comme il savait que j'étais quelqu'un de franc, il m'a dit : « Baldomero (et les histoires se sont arrêtées, du moins de mon côté) dis-moi, qu'est-ce que tu as entendu dire ? C'est vrai qu'ils vont me virer ? » Je lui ai répondu : « C'est ce qui se dit dans les couloirs mais bon, moi je n'en sais rien ». Effectivement, peu de temps après, le gars s'est fait virer.

## **Proposition pour retourner à l'entrepôt de matériel**

Une fois, Lidia a appelé à la maison. Moi, je me reposais de mon service de nuit et elle me dit : « Excuse-moi de te déranger, il y a un gars qui vient de partir, alors il y a un poste vacant. Je sais que tu es un bon employé et que tu sais faire plein de chose et j'aimerais bien que tu travailles avec nous ». Quand la nouvelle entreprise a pris le contrôle de l'entrepôt du matériel, les gars qui ne savaient rien se sont fâchés bien qu'ils leur aient dit : « Ne vous inquiétez pas, nous avons parlé avec la nouvelle entreprise responsable pour qu'elle vous embauche ». La plupart des employés ont démissionné, des démissions massives. Eux, c'étaient des travailleurs temporaires et ils se sont sentis manipulés, trahis.

C'est là que le vieux Baldomero entre en jeu. J'avais travaillé de nuit et Anastasia m'appelle à la maison vers les dix heures du matin. Quand j'ai répondu, elle m'a dit : « Baldomero, désolée de te réveiller, c'est Anastasia à l'appareil. Ecoute, le responsable de production veut parler avec toi aujourd'hui à deux heures. Il paraît qu'il a une proposition à te faire ». Je lui ai dit : « Bon Anastasia, et maintenant quel problème est-ce que vous allez me coller encore ? J'y vais mais je n'assume pas mon service de nuit ce soir parce que je ne peux pas me reposer et en plus comme je suis réveillé maintenant je ne peux plus dormir ». Elle m'a dit : « Pas de soucis Baldomero ».

Je suis arrivé là-bas un peu de mauvaise humeur mais sans être grossier. La responsable de production me dit : « Baldomero, l'entrepôt de matériel va dépendre de l'entreprise spécialisée en logistique. Du coup, on va avoir besoin de toi parce que tu connais bien le processus (entrée des données, des commandes, départ et arrivée du matériel...) et tout ça ». Elle a continué en disant : « Tu auras ton propre bureau, le téléphone, l'air conditionné et tout ». Je lui ai répondu : « Ça a l'air très alléchant et dites-moi, vous allez m'augmenter le salaire ? » Elle m'a dit : « Baldomero, si dans deux mois vous êtes performants et que vous appréciez votre travail, on vous fera une augmentation ». J'y ai vu une opportunité, un moyen d'ascension. Le bureau, le téléphone, plus d'expérience et si en plus je pouvais gagner quelques pesos en plus. Bon, j'ai réfléchi et je lui ai dit : « Très bien, j'accepte ». A la fin, elle m'a dit : « Vous allez recevoir une petite formation ». J'étais content parce que j'allais quitter cette ambiance un peu hostile à cause des heures supplémentaires, des doubles services, et des longues journées de travail. D'ailleurs, une fois, pendant une semaine, j'ai dû travailler de sept heures du matin à onze heures du soir parce c'était la fermeture, le collègue était en arrêt maladie et il n'y avait personne pour le remplacer.

## **Ils ne m'ont pas augmenté**

Quand on est arrivés au bureau où on allait travailler avec l'autre collègue, il n'y avait même pas de sièges. Il a fallu qu'on aille nous-mêmes chercher des sièges et des bureaux. Ce n'est qu'après qu'ils nous ont aménagé des petits bureaux. On a fait du mieux qu'on pouvait et je crois qu'on se débrouillait bien. J'ai attendu un peu et j'ai demandé à Lidia : « Qu'est-ce que vous pensez de mon travail ? » Elle m'a répondu : « Les gens sont très satisfaits de votre travail par contre avec Octacio, il y a quelques inconvénients ».

Un jour, on a reçu l'ordre avec mon collègue de changer de poste. Il fallait qu'on permute tous les deux. Bon, j'ai accepté et j'ai dit : « Lidia, j'aimerais que tu me rendes un service. Tu peux envoyer un courrier électronique à mon nom où je demande ce qui m'avait été promis, l'augmentation ou le retour à l'ancien poste ». Elle envoie un courrier électronique<sup>252</sup> et ils

---

<sup>252</sup> En réponse à cette demande, la responsable de production déclare que la proposition faite à Baldomero a été qu'il collabore pendant deux mois pendant que l'on trouve quelqu'un, et qu'une fois passé ce laps de temps, si

répondent que la demande d'augmentation de salaire a été faite mais qu'elle n'a pas été acceptée. En plus, comme j'avais changé de section pendant plus de six mois, il n'y pas moyen de retrouver mon ancien poste. Alors, j'ai finalement été obligé de rester à ce poste là.

### **Un autre mensonge, une autre hypocrisie**

Lidia m'a dit que monsieur Castro avait textuellement dit : « Dégagez-moi ce crétin qui me fait chier. Il y a plein de monde dehors qui est prêt à faire son travail ». Je lui ai dit : « Comment ça ? Encore une hypocrisie mais bon qu'est-ce qu'on peut bien y faire ? ». Lidia m'a dit : « Mon grand, tu sais bien... » Je lui ai dit : « Non, ne t'en fais pas Lidia, je sais très bien que si ça dépendait que de toi, il y a longtemps que je l'aurais eu mon augmentation ». Dans l'entreprise, il y avait beaucoup de monde qui croyait que j'étais en CDI mais quand je disais que j'étais un intérimaire les gens se surprenaient. Tout le temps que j'ai travaillé là-bas, j'ai aidé à faire les inventaires, à informatiser les données et tout ça.

Peu de jour après que Castro ait dit qu'il fallait me virer, c'est finalement lui qu'ils ont viré et j'ai dit à Lidia avec mon humour noir : « Et bien, je l'ai échappé belle. Ils ne vont pas virer le crétin tout de suite parce que comme ils ont viré la personne qui allait le virer... Alors, je vais rester ici encore un moment ». Quelques jours plus tard, une des chefs, Carlota Botero, m'a appelé pour que je me justifie par rapport aux nombres d'heures supplémentaires que j'avais fait à l'entrepôt. Je lui ai dit : « Les heures supplémentaires sont dû au surplus de travail. Moi, je peux très bien partir à cinq heures de l'après-midi, je n'y vois aucun inconvénient mais je ne garantie pas l'actualisation des données ». Elle m'a répondu : « Bon Baldomero, très bien ».

### **Le syndicat m'a proposé de m'affilier**

Quand le syndicat m'a proposé de m'affilier, je leur ai dit : « Non, moi, je suis impartial avec tout le monde. Je sais que le syndicat a obtenu de bonnes choses. Je suis d'accord qu'il y ait des syndicats parce qu'il y a des entreprises qui abusent énormément. Mais là où je ne suis pas d'accord, c'est qu'il y ait des personnes qui se cachent derrière le syndicat pour ne pas travailler et je ne suis pas d'accord avec ça ». Dès que j'ai commencé à travailler dans l'entreprise C-Colombia, je suis entré en contact avec des personnes syndiquées et j'ai eu des problèmes avec certains d'entre eux parce que je suis rapide. Une fois, un collègue syndiqué m'a arrêté et m'a dit : « Mon vieux, il va falloir ralentir et travailler à notre rythme sinon tu vas avoir des problèmes avec nous ». Je lui ai répondu : « Et bien, on va avoir des problèmes parce que je n'ai pas l'intention de changer ma manière de travailler et si tu veux, on règle ça tout de suite ».

Il y a avait un monsieur syndiqué qui s'appelait Anoraldo Castillo que j'ai toujours donné en exemple. Quand il fallait aller lentement, il le faisait, quand il fallait monter dans les bureaux pour aller pousser une gueulante, il le faisait et quand il fallait travailler, et bien le gars il bossait, il ne chômait pas. Dans le syndicat, il y a des gens qui abusent et qui profitent de leur situation de syndiqué pour ne rien faire, pour ne pas aller travailler. Moi, je ne partage pas ça. J'ai eu des amis syndiqués avec qui j'allais jouer aux cartes, prendre un verre, écouter de la musique mais il ne fallait pas qu'ils me parlent du sujet. D'abord, parce que je ne suis pas en contrat à durée indéterminée et deux, parce que comme je l'ai déjà dit à Anastasia, moi je suis SINTRARINCÓN, je parle de moi et je me défends moi-même et à ma manière.

---

les deux parties le souhaitaient, il pouvait prendre la décision de rester ou de retourner entrainer les autres. Baldomero a manifesté sa satisfaction par rapport au poste de travail mais pas vis-à-vis de la rémunération et comme il a manifesté son inquiétude aucune augmentation n'a été autorisée. (Document d'archive).

## **Quand madame Martha s'est rendu compte que j'étais intérimaire, elle a voulu me virer**

Ensuite, une nouvelle chef est arrivée. Elle nous a appelé et nous a dit : « On sait que les heures supplémentaires que vous faites sont justifiées mais on va compenser par du temps parce que ça revient cher... » Mon collègue a dit : « Pour moi, il n'y a pas de problèmes ». Moi, je lui ai dit : « Madame Martha, moi, je n'accepte pas ça. Dites-moi qu'est-ce que j'y gagne à aller me reposer chez moi cinq ou six jours sans gagner d'argent ? En plus, quand je suis à la maison, ma femme commence : « Il n'y a plus d'huile, il n'y a plus de sucre, plus rien... » Du coup, les dépenses augmentent et je ne sers à rien en restant chez moi à dormir ». Quand madame Martha s'est rendu compte que j'étais intérimaire (elle était convaincue que j'avais un contrat à durée indéterminée), elle a voulu me virer, en disant qu'elle avait besoin de gens avec des diplômes et tout ça. Alors, je lui ai dit : « Pour occuper le poste je n'ai pas besoin de diplômes mais vous me les demandez pour l'augmentation de salaire. Et bien, c'est du joli, c'est du beau ».

## **Quelques chefs m'ont défendu**

Les chefs se sont réunis et je dois bien reconnaître que Teobaldo Rico et monsieur Evelio Herrera (ce dernier était responsable ou quelque chose comme ça) m'ont défendu. Ils lui ont dit : « Martha, faites venir un de ces garçons des universités privés, en costume et en cravate, faites-le venir mais qu'il démontre avoir au moins les mêmes compétences que Baldomero. Il nous a beaucoup aidés quand on a eu besoin de lui, comment est-ce possible de virer ce gars comme ça ? » Alors, la dame s'est montrée résignée et m'a laissé à ce poste. Ensuite, c'est elle qui a été changée de poste. Quand l'entrepôt est repassé sous le contrôle de l'entreprise, ils l'ont envoyée à l'usine et moi je suis retourné à l'usine en tant que main d'œuvre. Je me disais : « Qu'est-ce que je peux bien faire ? »

Comme j'avais une nouvelle fois sollicité une augmentation, ils m'ont dit : « Comment on fait pour te faire une augmentation si tu n'as pas de diplômes ? » Je leur ai dit : « C'est facile et quand on veut on peut. A l'entrepôt, il y a toujours besoin de quelqu'un pour s'occuper des monte-charges ».

Après la fermeture de l'usine, je suis allé voir Anastasia et je lui ai dit : « Alors, vous n'avez toujours rien défini à mon sujet ? » Et elle m'a répondu : « Euh, en fait, euh... » Ensuite, elle m'a appelé et elle m'a dit : « Ecoutez Baldomero, ils sont en train de voir comment obtenir une augmentation parce qu'à cause des diplômes... » Je lui ai répondu : « Non, je leur ai déjà dit que c'était facile de m'augmenter, mettez-moi main d'œuvre de monte-charges. C'est vous-mêmes qui m'avez formé. Tenez, voilà les certificats, les diplômes, les examens... Un ouvrier chargé de monte-charge gagnait à cette époque environ 800.000 pesos et comme ça j'obtiendrais mon augmentation mais par contre, il faut le mettre dans le contrat, ça oui ».

## **Ils m'ont appelé une nouvelle fois pour aller à l'entrepôt et ils m'ont fait l'augmentation**

Un jour, Teobaldo Rico m'a appelé : « Baldomero, est-ce que vous voulez aller travailler à l'entrepôt ? » Je lui ai dit : « Très bien mais vous m'augmentez le salaire, sinon je n'y vais pas ». C'est à ce moment-là qu'ils m'ont donné une augmentation, environ 90.000 pesos. Pour moi, l'augmentation ne me semblait pas juste mais il fallait bien accepter. Je gagnais plus ou moins 500.000 pesos et le salaire basique de l'entreprise à l'époque était de 700.000 pesos. Ils m'ont fait signé un contrat où ils ont inscrit mes nouvelles fonctions : m'occuper des monte-charges, faire les inventaires, entrée des données dans le système informatique... Alors, j'ai dit à Moisés Salvador : « Et alors, il n'y a plus de place sur le contrat pour me coller un balai à la main, parce que je peux le faire aussi si vous voulez. Je crois que je me suis trompé par

rapport à l'augmentation, j'aurais dû demander quatre ou cinq millions supplémentaires ». Tout ça pour une pauvre augmentation de 90.000 pesos. A partir de ce moment, l'augmentation qu'ils m'ont fait a été utile pour les personnes qu'ils embauchaient en tant que travailleurs temporaires parce qu'ils entraient en gagnant 10.000 pesos de plus que moi.

### **J'ai recommencé à zéro**

Alors, je suis retourné à l'entrepôt pour recommencer à zéro : documentation, informatisation des données, arrivée et départ des produits. Au bout d'un moment, il y avait tellement de travail qu'on ne se savait pas par où commencer. Ensuite, les services se sont allongés et allaient maintenant jusqu'à onze heures du soir et le lendemain, il fallait se lever comme si de rien était. J'étais débordé et j'en avais vraiment marre, même s'ils me payaient les heures supplémentaires.

### **Mon anxiété pour obtenir un contrat à durée indéterminée**

J'ai toujours été anxieux à l'idée d'avoir un contrat à durée indéterminée. Surtout depuis qu'ils ont commencé à me dire que je pouvais peut-être gagner le gros lot. Je gardais toujours l'espoir et je le disais à ma femme : « S'ils me font signer un CDI, on pourra faire ça et ça mais la première chose que je vais faire, ce sera pour la maison ». C'était mon objectif, mon grand souhait. Je ne voulais pas acheter une maison en étant intérimaire parce que comment je ferais si je finissais par perdre mon emploi. Et j'en avais vu beaucoup dans cette situation.

Une fois, quand Teobaldo Rico s'occupait du planning, il m'a dit : « Baldomero, ça fait combien de temps que tu bosses ici ? » Je lui ai répondu : « Ça fait huit ans ». Il m'a dit : « Oh là, huit ans, ça fait un baille, ça va être bien quand ils vont te licencier ... » Je lui ai dit : « Je suis intérimaire » Il m'a répondu : « Comment ça que tu es intérimaire ? » Je lui ai dit : « Oui, ils n'ont pas voulu me passer en CDI ». Il m'a répondu : « Tu sais Baldomero, si ça ne dépendait que de moi, il y a longtemps que tu serais en CDI ». Alors, quand il a été nommé au poste, là-haut dans les bureaux, avec un pouvoir de décision, je me suis mis à y croire, à me faire des illusions et je me disais que c'était l'opportunité, le moment d'obtenir un contrat à durée indéterminée. Mais non, la seule chose que j'ai obtenu, c'est une petite augmentation avec lui, rien d'autre.

### **Les pressions, le stress et la peur ont commencé**

Ensuite, les pressions à cause du travail supplémentaire ont commencé. A un moment, on a dit qu'il fallait deux personnes pour s'occuper de l'entrepôt (comme on le faisait avant, une personne qui s'occupe des entrées et une autres des sorties). L'entrepôt était plein, il n'y avait même pas la place pour marcher. Le stress était intense parce qu'il fallait s'occuper en urgence des commandes vendues et il fallait porter les caisses. Il fallait sortir trente, quarante ou cinquante caisses, une par une et sur l'épaule. En fait, le détail des activités sur le papier ne correspond pas du tout à la réalité.

Quand les inspecteurs viennent, là oui : « Allez, les gars il faut que tout soit impeccable, allez, ce papier va là, celui-là ici... » Mais quand les inspecteurs s'en vont, c'est autre chose. Alors, on a commencé à stresser puisqu'il fallait que tout soit parfait et si on se trompait on nous gueulait dessus. On a tous fini par en sentir les conséquences : stress, fatigue à cause des longues journées de travail, peur de partir plus tôt car risque d'être viré. Monsieur Miltón Martínez disait qu'il fallait travailler de manière inconditionnelle pour l'entreprise, se dévouer à l'entreprise, mais l'entreprise rien, à part des bricoles, des petits trucs.

Les jours de fermeture, pendant les inventaires, on travaillait deux ou trois jours de sept heures du matin à huit heures du soir. Il y avait même des fois où on sortait à minuit voire à trois heures. Et le lendemain, il fallait se lever pour reprendre le boulot à sept heures comme si de rien était. Ils ne nous laissaient pas le temps d'arranger l'entrepôt. Le jour de l'inventaire avec les inspecteurs, le chef disait : « Bon, les gars, il faut faire le sacrifice ». Une fois, je suis parti à sept heures du soir parce que c'était nous qui nous occupions du matériel et il fallait qu'on soit présent pour répondre aux éventuels inquiétudes des inspecteurs. Il n'y a pas si longtemps, on a dû finir à trois heures du matin.

### **Ils m'ont chargé des étiquettes**

A l'entrepôt, ils m'ont ensuite chargé d'un autre problème : les étiquettes. Il fallait que je récupère toutes les étiquettes de l'entreprise. J'ai demandé à mon chef, Moisés Salvador où est-ce que j'allais bien pouvoir mettre toutes ces références puisque là où il m'avait dit ce n'était pas possible. Mais il insistait alors, je lui ai dit : « Il n'y a pas la place là-bas. Tu peux avoir tous tes diplômes, moi j'ai l'expérience et je te dis que là-bas, ça ne tient pas ». Finalement, il m'a dit : « Mets-les, là-bas ».

Ils ont fait venir une intérimaire de l'entreprise spécialisée en logistique pour qu'elle me file un coup de main. Au final, j'ai éparpillé les affaires un peu partout comme ils me l'avaient dit. Ils m'ont ordonné de mettre les étiquettes à côté de l'endroit où se trouvaient les matières primaires. Alors, je me suis dit que c'était une bonne excuse et je suis allé me plaindre auprès du laboratoire. Je leur ai dit : « Ecoutez, il se passe ça et ça et, mon expérience m'a appris que les produits chimiques pouvaient abîmer les étiquettes ». Ils m'ont dit : « Comment ça ? Ce n'est pas possible et ils m'ont attribué un espace plus grand à l'usage des étiquettes. Là-bas, ils n'ont envoyé personne pour m'aider, même si éventuellement, ils le faisaient. Normalement il fallait un intérimaire pour s'occuper des commandes. Alors, pendant cette période, je sortais en général vers neuf ou onze heures du soir. Ils me passaient une commande à huit heures du matin et j'y passais la journée, jusqu'à onze heures parce qu'il y en avait partout dans l'usine.

### **Quand quelque chose ne me plaisait pas, je faisais un courrier**

A chaque fois que quelque chose ne me plaisait pas, je faisais un courrier et si je n'avais pas l'adresse et bien je la demandais : « *Je n'apprécie pas ça et ça* », « *Les choses ne se font pas comme ça* ». Et du coup, le courrier est devenu un peu comme ma marque de fabrique. Un jour, Anastasia m'a appelé et je lui ai dit : « Oui, SINTRATEMPO<sup>253</sup>, temporaires unis, on sera tous viré ». Ça l'a fait rire. Même une dame qui travaille dans une autre entreprise m'a appelé et m'a dit : « Ecoute Baldomero, plaisante pas avec ça parce qu'ils peuvent te virer ». Moi, j'étais tranquille parce que comme je l'avais déjà dit à Milton Martínez : « J'ai commencé avec l'informatisation des données et je l'ai bien fait ». J'ai bossé au bureau des finances et je mettais les données dans le système, je calculais les taxes, calculatrice en main et tout ça sans avoir fait d'études.

### **L'accident de moto et l'arrêt maladie**

J'ai eu un accident dans la rue parce qu'on allait me voler. Je me suis cassé le doigt et à cette époque ils viraient les gens qui étaient en arrêt maladie. Je ne suis pas allé tout de suite à l'assurance et le lendemain, un samedi, je suis allé travailler. L'infirmière de l'époque en a

---

<sup>253</sup> SINTRATEMPO est une invention de Baldomero Rincón qui veut dire « Syndicat des Travailleurs Temporaires ».

parlé à Anastasia et elle m'a envoyé à l'assurance. Ils m'ont plâtré la main et le médecin m'a dit : « Baldomero, je vais te mettre en arrêt de travail pendant un mois, il faut que tu te reposes ». Je lui ai dit : « Non docteur, non parce que ce n'est pas me rendre service. Si vous me mettez en arrêt maladie, je risque de me faire virer ». Le docteur m'a répondu : « Très bien, je ne te donne pas d'arrêt de travail et je suis sûr que demain, l'entreprise te renvoie ici ». Je lui ai dit : « Non, docteur, je me sens capable de travailler comme ça. Je travaille juste sur l'ordinateur, je mets les données dans le système et en plus je suis ambidextre. Je peux très bien travailler avec la main gauche ». Alors, ils ont accepté que je travaille dans cet état. Mais comme j'allais travailler plâtré certains collègues m'ont demandé pourquoi je venais travailler, que ce n'était pas bien. J'ai dit la vérité à quelques personnes : « Je n'ai pas voulu d'arrêt de travail ». Mais ce n'est que maintenant que je me rends compte que j'ai commis une erreur et que ce que disaient mes collègues du syndicat était pour mon bien. Mais en bougeant des caisses, je me suis fissuré le plâtre et je suis retourné chez le toubib. Il m'a demandé : « Et comment avez-vous cassé votre plâtre ? » Je n'ai rien répondu, ils m'ont changé le plâtre et je suis retourné travailler.

### **Le retour d'Aureliano et de Milton Martínez (augmentation des pressions)**

Monsieur Milton Martínez est arrivé en 2003 en tant que responsable de logistique et Aureliano Romero en 2004 en tant que responsable de production. D'une certaine manière, tous les deux avaient été mes chefs et avaient été mutés à l'étranger sur ordre de leur supérieur. C'est à partir de là que les pressions ont réellement commencé parce qu'ils sont arrivés en croyant que l'entrepôt était comme un prestataire de service de l'entreprise et qu'on ne pouvait plus affecter les autres sections. C'est là qu'ils ont commencé à faire en sorte que les activités diminuent sans se soucier des conséquences.

Comme ils étaient arrivés avec l'idée de réduire les coûts à tous prix et bien qu'est-ce qu'il s'est passé ? Les chefs recevaient plus de matériel et on devait le mettre dans les couloirs parce qu'il n'y avait pas de place. Ça a duré pendant des semaines, il y en avait plein les couloirs et après la fermeture, à la fin du mois tout redevenait à la normale. En général, à l'entrepôt, on n'était pas très content parce quand il y avait monsieur Valverde, c'était la politique du couloir zéro, c'est-à-dire qu'il était interdit de mettre la marchandise dans les couloirs pour des raisons de sécurité industrielle et c'est l'entreprise qui l'exige.

### **La réponse de Bladomero à la question de Milton Martínez**

La première chose que Milton Martínez a fait, c'est une réunion avec tous les employés de l'entrepôt. Il nous a demandé individuellement quelles étaient nos attentes et ce qu'on faisait. Quand ça a été mon tour, je lui ai dit : « Moi, mes attentes sont nombreuses. En fait, je ne perds pas l'espoir d'obtenir enfin un contrat à durée indéterminée parce que vous nous connaissez maintenant et depuis le temps ». Il m'a dit : « Ah, très bien Baldomero... » Ensuite, il nous a expliqué sa philosophie de travail. Moi, en particulier, je la connaissais parce qu'il avait déjà travaillé ici. C'était le responsable de tous ces changements au département de production. Comme j'étais allé le voir avec tous les certificats que mes anciens chefs m'avaient donné dans les sections dans lesquelles j'avais travaillé, à la fin de la réunion, je suis allé le voir et je lui ai dit : « Monsieur Julio, regardez mon dossier et essayez de voir si je peux enfin avoir le droit de passer en CDI ». Le monsieur l'a gardé. Je ne sais pas s'il a noté les attentes de chacun ou quoi.



## **Conversation avec Anastasia pour passer en CDI**

J'avais plus ou moins confiance en Anastasia et quand ils ont commencé à mettre les gens en CDI, je lui ai dit : « Vous qui avez des relations avec le gars pourquoi vous ne m'aidez pas en lui parlant de moi, pour voir si la porte à laquelle je frappe depuis tant d'années va enfin s'ouvrir ». Elle m'a dit qu'elle allait voir ce qu'elle pouvait faire parce que c'était les personnes du bureau des ressources humaines qui décidaient. En plus, elle m'a dit que les personnes qui avaient obtenu des contrats à durée indéterminée étaient des personnes qui allaient quitter l'entreprise alors, pour les retenir ils les ont passées en CDI. Moi, j'y ai beaucoup cru, avec l'arrivée d'Aureliano Romero, de Milton Martínez, avec ce que me disait Anastasia Robles : « Baldomero, ne vous en faites pas, vous faites partie de l'entreprise ».

## **Lors d'une réunion Milton Martínez m'a ridiculisé**

Lors de la deuxième ou troisième réunion que Milton Martínez a faite, il m'a ridiculisé. Je me suis senti mal ce jour-là. Il est entré et il a dit : « On va faire la réunion mais on va seulement parler du travail, n'est-ce pas Baldomero ? » Je lui ai dit : « Comment ça ? Et la partie humaine, vous en faites quoi ? Et alors qu'est-ce qu'on vaut ici ? » Les gars ont commencé à se moquer de moi, ils me disaient : « Baldomero, seulement boulot, ce n'est pas la peine de demander à ce qu'on te donne un CDI pendant la réunion parce que toi, tu peux être sûr d'un truc mon pote, ici, t'es pas prêt de l'avoir, ton CDI ». Ça m'a beaucoup affecté.

Bon, j'ai compris que de ce côté-là, il n'y avait pas de solution alors, j'ai décidé d'aller voir Aureliano Romero. Je lui ai également passé mon dossier et il m'a dit : « Baldomero, j'imagine bien que si vous êtes restés si longtemps dans l'entreprise, c'est bien parce que vous êtes un excellent employé ». Je lui ai dit : « Oui, regardez depuis le temps que je travaille ici, j'aimerais passer en CDI pour assurer un meilleur bien-être à ma famille. J'aimerais faire un prêt pour acheter une maison mais en tant qu'intérimaire ce n'est pas possible parce que si je me fais virer, je fais comment pour payer mes crédits ? » Il m'a répondu : « La seule chose que je peux te garantir si tu continues à travailler comme tu l'as fait depuis tout ce temps, c'est un poste de travail parce que pour l'instant, il n'y a pas de poste vacant ». Ils donnaient des CDI aux personnes qui le méritaient, ça je dois bien le reconnaître, mais ils le faisaient aussi avec certains parce que c'étaient des cousins, des parrains, et parce qu'ils allaient démissionner. Quand ça s'est passé. J'ai commencé à l'avoir mauvaise et j'ai commencé à aller chez le docteur.

## **J'étais en pleine dépression**

Une fois, je suis allé voir le docteur de l'entreprise et je lui ai dit : « Docteur, je ne peux plus dormir, je me sens mal, je suis en pleine dépression ». Elle m'a demandé ce qui m'arrivait et je lui ai dit que c'était par rapport au boulot. Elle est restée à me regarder mais je n'avais pas non plus envie d'approfondir le sujet, j'avais peur de tout lui raconter. Parce que là-bas, on a peur de parlé avec les collègues et surtout avec les syndicalistes car s'ils nous voient ils commencent à nous stigmatiser. Le docteur m'a donné quelques jours de repos et m'a dit d'aller en urgence à l'hôpital au service psychiatrique si vraiment je me sentais mal. Elle m'a donné des médicaments pour les aigreurs et les maux de ventre mais ne m'a rien donné par rapport à la dépression parce que j'étais déjà en traitement.

## **Il y a eu une période où on n'avait pas le droit de partir en excursion avec les autres ni d'aller à la médecine du travail**

Dans l'entreprise, il y a eu un moment où on n'avait pas le droit de partir en excursion avec les autres ni d'aller à la médecine du travail. Ça a duré longtemps, environ de 1991 à 1997 ou 1998. Maintenant ça a changé mais je ne sais pas si c'est grâce au syndicat. Avant, ils nous envoyaient seulement en cas d'urgence. S'il y avait un trou, l'infirmière disait : « Attends, je vais parler avec le docteur ». Et bien entendu, le docteur nous recevait. Mais je crois que le docteur n'était payé pour les consultations qu'elle faisait dans l'entreprise.

## **Le travail était de plus en plus difficile**

Il y avait un protocole de prévu mais personne ne le respectait. Le travail est devenu de plus en plus difficile. Il fallait faire la même chose qu'avant, plus du travail supplémentaire. Les couloirs étaient complètement pleins et pour envoyer une commande, il fallait monter sur les étagères ce qui n'était pas permis parce qu'on pouvait tomber. J'avais conscience de tout ça mais si on n'envoyait pas rapidement la commande vers l'usine, on retardait le travail sur la ligne de production et ils écrivaient directement : « On a arrêté de travailler sur la ligne parce qu'untel ne nous a pas envoyés la commande ». Alors, il y avait une trace écrite qui restait et il ne savait pas pourquoi on ne pouvait pas envoyer les commandes à l'atelier.

## **J'ai accumulé les promesses et j'ai fini par me démotiver tous les jours un peu plus**

Au fur et à mesure, il y avait de plus en plus de gens qui passaient en CDI et moi rien. Je suis retourné parler avec Anastasia pour savoir ce que lui avait dit Aureliano et rien. Ça fait des années qu'on me promet monts et merveilles et rien. Alors, je me demandais qu'est-ce qu'il fallait que je fasse pour avoir ce CDI. A cause de tout ça, je me démotivais tous les jours un peu plus. Mais j'ai décidé de ne plus me tuer au boulot, de faire mes horaires et quelques heures supplémentaires en cas de besoin. J'ai commencé à sentir qu'ils ne le voyaient pas d'un bon œil et une fois ils ont fait une réunion sans m'inviter. Je crois que c'est parce que je disais : « Mais si c'est plein, on fait comment ? », « Nous n'avons pas d'espace, c'est pour ça que les commandes traînent un peu à sortir ». Je me plaignais aussi parce que dès fois les collègues filent un coup de main mais bien souvent ils ne nous aident pas. Et comme monsieur Martínez a réduit le personnel, et bien... Il fallait qu'on fasse des doubles services mais on ne pouvait pas assumer. Les syndiqués faisaient leur service de huit heures et nous, ils nous ont dit qu'on devait assurer un service de sept heures du matin à onze heures du soir parce qu'il n'y avait pas de personnel pour le faire. En fait, il y avait très peu de personnes formées pour s'occuper des monte-charges.

## **Un renvoi injuste**

Un jour, on perd un réservoir de deux cents kilos de produit chimique destiné à l'usage d'un parfum. Ils ont fait une enquête et ils se sont rendu compte du coupable. Un gars a confessé l'avoir volé et évidemment, ils l'ont viré sur le champ. Mais, dans la foulée, ils ont également viré un nouveau sans rien démontrer mais juste parce qu'il avait fait son service en même temps que lui, le jour du vol. Personnellement, ça m'a paru injuste. Le gars m'a dit : « Baldomero, moi, je pars la tête haute parce que je n'ai absolument rien volé ». Je lui ai répondu : « Je te crois mon vieux ». Le gars s'est même mis à pleurer à cause des nerfs. Mais, ils l'ont viré parce qu'ils le soupçonnaient. Alors ma question c'est : et si on avait été quatre ou cinq employés à faire le même service, ils nous auraient tous virés parce qu'ils nous soupçonnaient ? Parce que moi, je parlais toujours comme ça.

## **Aureliano a commencé à aller à l'entrepôt**

Ce monsieur, Aureliano Romero a commencé à aller au magasin. Une fois, vers huit heures du soir, j'y étais encore, le gars est arrivé et a demandé : « Pourquoi l'entrepôt est encore ouvert ? » Je lui ai répondu : « Un, parce qu'on est en train d'envoyer des produits à l'usine. Deux, parce que j'ai des produits à ranger. Trois, parce que je dois travailler jusqu'à onze heures. Et quatre, parce que je ne ferme l'entrepôt que quand je pars ». C'est lui le responsable mais moi, ça ne me fait pas peur de dire les choses correctement. C'est qu'Aureliano et Milton étaient en quelque sorte comme des dictateurs. Il faut faire ce qu'ils disent et rien d'autre. Ils ont toujours le dernier mot et lors des réunions, les gens ne disaient rien à cause de la manière dont ils leur parlaient. Je ne dis pas qu'ils n'ont rien le droit de nous dire mais c'est juste qu'il y a la manière. Il ne faut pas ridiculiser quelqu'un devant tout le monde.

## **La méfiance de Milton Martínez à cause du vol**

Une fois, alors que je faisais mon service de nuit, Milton Martínez est passé plusieurs fois dans la soirée. L'entrepôt était ouvert et il y avait deux monte-charges de garés juste devant. Alors, il m'a demandé : « Qu'est-ce que ces deux monte-charges font ici ? » Je lui ai répondu : « Il n'y a plus personne pour le faire, en plus comme il n'y a plus de place, on les a laissés là pour les décharger demain matin ». Un peu plus tard, mon chef m'appelle : « Baldomero, qu'est-ce qui s'est passé ? Il y a Milton qui vient de m'appeler... » Et je lui ai dit : « Mais qu'est-ce que vous croyez que je vais vider l'entrepôt ou quoi ? » Et j'ai continué : « Ecoutez-moi bien chef, ça plus de douze ans voire treize ans que je travaille ici, vous m'avez confié l'entrepôt du produit fini et les données n'étaient pas informatisées, je pouvais très bien voler mais je n'ai jamais rien pris, pas même un pot de peinture. Pourquoi vous devenez tout méfiant maintenant que les entrepôts sont dans l'entreprise, qu'il y a des gardes de sécurité, qu'il y a des caméras ? Vous croyez que je vais risquer mon poste pour un pot de peinture vide ? » Il m'a dit : « Non, non Baldomero ». Je lui ai dit que je me sentais mal, que je n'appréciais pas. Il m'a dit que c'était normal que je me sente comme ça et qu'il allait parler avec eux demain. A la fin, je lui ai dit : « Ecoute, s'ils n'ont pas confiance en moi, dis-leur de ne plus m'y envoyer ».

Voilà, il ne s'est rien passé parce que Milton Martínez n'allait à l'entrepôt que pour nous mettre la pression et nous dire tout ce qui n'allait pas mais, sans proposer, bien sûr, la moindre solution. Une fois, il m'a engueulé parce que les étagères étaient cabossées et je lui ai dit : « Ça fait combien de temps qu'on demande des protections pour les étagères ? Les couloirs sont pleins de produits et il est très difficile de se frayer un chemin avec les monte-charges ». Il m'a répondu : « Non, c'est parce que vous conduisez mal... » Je lui ai répliqué : « Ça peut aussi être de la faute des voitures » Il m'a rétorqué : « Non, s'il y a des problèmes avec les voitures c'est à cause des conducteurs, de leur irresponsabilité ».

## **Ça dépassait les bornes**

Je ne mets pas en cause le fait qu'ils exigent. Peu importe qu'ils exigent, moi j'ai l'habitude de travailler sous pression mais c'est que ça dépassait les bornes, parce que dans cette entreprise on a toujours travaillé sous pression. Mais avec ces deux gars, la pression a doublé voire triplé. La pression, plus leur manière d'être, le fait qu'ils aient toujours raison, qu'ils aient toujours le dernier mot, qu'ils n'écoutent personne, c'est juste ce qu'ils disent et rien d'autre.

## **J'allais voir un psy**

A ce moment, comme je me sentais mal, j'allais voir un psy. J'allais parler à la psy de la clinique et elle me demandait comment j'avais pu supporter tous ces mauvais traitements, pendant autant d'années avec les autres qui obtenaient leur CDI... Je lui disais que j'avais tenu bon certainement grâce à ma manière d'être. Mon prochain rendez-vous avec le psy était prévu pour dans une dizaine de jours. Je sentais que ma maladie était en train de progresser. Le psy me disait : « Et pourquoi vous ne parlez pas avec la direction pour qu'ils vous fassent signer un CDI ? Vous êtes trop con ! » Je lui ai répondu : « Ne dites pas ça parce que vous ne savez rien de moi, vous ne savez pas à qui j'ai parlé ».

Une fois, lors d'une excursion, j'ai parlé avec le directeur général, Carmelo Rosas. Je lui ai commenté mon cas. Quand je parlais avec lui, Milton Martínez s'est approché pour écouter et j'ai dit : « Monsieur Carmelo, ça fait longtemps que je travaille ici et j'aimerais avoir l'opportunité d'obtenir un CDI. On me félicite pour la qualité de mon travail, je sors souvent dans le journal de l'entreprise, j'ai reçu plein de prix pour la qualité de mon travail, mais on ne me mets pas en CDI, qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce que je dois faire ? Parce que si c'est à cause des études et bien, l'entreprise m'a formé en logistique, en comptabilité<sup>254</sup> ».

## **Ils nous ont changés de chef et lui, il ne nous défendait pas**

Le chef de l'entrepôt qu'on avait, Moisés Salvador a été muté au Mexique. Moisés leur demandait plus de personnel et il leur disait : « Je ne peux pas saturer les gens de travail ». Avant de partir, il nous a dit : « Les gars, le budget pour les formations de l'année prochaine a déjà été accepté par la maison mère. Vous allez continuer avec le cours logistique II et d'autres types de formation du SENA ».

Notre nouveau chef, Arturo Cano était une bonne personne mais il manquait cruellement de caractère. On lui avait peut-être transmis notre peur vis-à-vis de ces deux-là. Il nous a dit : « Les gars, moi, je suis comme vous ». Je lui répondais : « Non, tu es le chef de l'entrepôt mon vieux, il faut t'affirmer, il faut parler aux supérieurs avec des arguments ». Ça nous a tous plombés, tous ceux de l'entrepôt, on était complètement démotivés.

Ils ont mis un collègue en CDI qui avait bien lutté pour le poste et ils ont aussi fait signer un CDI à un étudiant qui était en stage. Lui, il allait quitter l'entreprise parce qu'il en avait marre et comme ils avaient donné un CDI à l'étudiante en stage, il se sentait vraiment mal. Il a cherché du travail et quand il allait quitter l'entreprise parce qu'il avait trouvé autre chose, ils lui ont proposé un CDI. Après ça, j'ai pensé qu'ils allaient proposer des CDI à d'autres personnes.

---

<sup>254</sup> Certificats de Baldomero Rincón obtenus lors de stages de formation de 1997 à 2007 : « A suivi la formation d'ouvrier conducteur de monte-charges », « Membre de l'équipe de travail de la ligne (...) dictée dans les installations de l'entreprise », certificat d'assistance au « Programme pour opérateur de monte-charges », certificat d' « Opérateur de monte-charge selon les normes internationales OSHA », cours de « Comptabilité générale » validé par le SENA d'une durée de 70 heures, premier module du « Programme d'Excellence Logistique-Entrepôts », d'une durée de 190 heures, certificat d' « Utilisation efficiente des Monte-charges de type II-III-V » et participation au « Programme de formation professionnelle », qui incluait des thèmes comme projet de vie, communications, leadership, prise de décision, travail en équipe, marchés et ventes, service après-vente, étiquettes, système et micro-entreprise ». Cours dicté par Comfenalco (Document d'archive)

## **Ils ont proposé un CDI à une collègue de l'entrepôt, je l'ai eu mauvaise, je me suis senti mal**

Ce qui m'a détruit, pour utiliser une expression de Milton Martínez, c'est lorsqu'ils ont fait signé un CDI à Mariana, une collègue de l'entrepôt. Je l'ai vraiment eu mauvaise, vraiment je me sentais mal. Elle, c'est une des personnes qui a quitté collectivement l'entrepôt et que j'ai dû remplacer au moment de l'informatisation des données. D'ailleurs, Milton Martínez l'avait même appelée chez elle pour qu'elle m'explique le système et elle avait dit qu'elle ne pouvait pas. Du coup, je m'étais dit : « Nom de dieu, mais qu'est-ce qu'il faut bien que je fasse pour avoir un CDI ? » J'ai commencé à me démotiver complètement. J'ai commencé à ressentir de la haine, de la rage, je ne le nie pas. Je croisais les collègues et je me remplissais de haine, je ne leur démontrerais pas forcément mais dès que je les voyais, ça me mettait de très mauvaise humeur.

## **La goutte d'eau**

La goutte d'eau, c'est un jour où j'étais en consultation chez le psy et, après lui avoir expliqué ma situation, il m'a dit : « Mon vieux, ce qui se passe c'est que le système fonctionne comme ça, il faut toujours avoir des amis bien placés, du piston... » Je lui ai répondu : « Oui, là-bas, le piston, ça veut dire que vous faites mal votre travail, que vous dénoncez vos collègues et moi, je ne suis pas fait pour ça et ce n'est pas mon travail non plus ». Il m'a répondu : « Le système est comme ça. Tu as beau lutter, ça marche de la même manière dans toutes les entreprises ». Je lui ai dit : « Nom de dieu, moi quand je travaillais dans une autre entreprise, les choses étaient complètement différentes ».

## **Demande de mutation auprès du responsable de l'entreprise Services Garanties**

J'ai tenu compte de ce que m'avait dit le docteur, j'ai réfléchi et je suis allé parler avec monsieur Carlos Lozano, le représentant de l'entreprise d'intérim qui me payait et je lui ai demandé de bien vouloir me trouver un autre poste parce que j'en avais marre de travailler dans l'entreprise C-Colombia. Il connaissait mes conditions. Et la réponse qu'il m'a donné c'est : « Ecoute Baldomero, je ne peux pas faire ça parce que tu es déjà à C-Colombia et pour des raisons d'éthique, je ne peux pas dire que je vais t'envoyer travailler dans une autre entreprise. Tu as un travail de bien précis à faire et ce n'est pas facile de trouver quelqu'un pour te remplacer et lui donner une formation, ça fait un peu tâche ». Je lui ai dit : « Et alors, qu'est-ce qu'il faudrait que je fasse, que je démissionne et comment ce serait possible ou quoi ? »

## **J'ai fait une vieille dépression**

Quand ils ont offert un CDI à Mariana, ça a été comme un coup de poignard, pas par rapport à elle, d'ailleurs, je lui ai expliqué plusieurs fois. J'ai fait une vieille dépression, je ne parlais plus, je faisais ce que je devais faire et s'il y avait du travail supplémentaire, je restais dans le cas contraire, je partais à quatre heures pile. Tout le monde me demandait pourquoi elle, elle avait obtenu un CDI et je leur disais : « Eh bien demande à Aureliano » Même mon chef, Arturo Cano m'a dit : « Baldomero, j'imagine bien comment tu dois te sentir parce que Mariana a obtenu un CDI et pas toi ». Je lui ai répondu : « Oui, je me sens comme un moins que rien, comme un merde ». Il m'a dit : « Non, Baldomero, mais ne te fais pas trop de mauvais sang, dès fois, c'est normal de servir de tremplin aux autres ». Je lui ai dit : « Oui, mais le problème c'est que j'ai servi de tremplin à tout le monde et moi, ils ne m'ont toujours pas en considération. Seulement quand ils ont des problèmes, qu'il faut remplacer quelqu'un

et sinon non, et tous ces prix que j'ai gagné, quoi ? Non, mon vieux Arturo, il n'y a plus rien à attendre pour moi ».

Alors, je n'allais vraiment pas bien et je me disais qu'il fallait peut-être mieux que je démissionne finalement. Mais en même temps, les autres collègues de l'entreprise venaient me dire : « Non, Baldomero, ton tour viendra aussi un jour... » Tout le monde me bombardait de questions, je sais bien que ce n'était pas pour dire du mal, c'étaient juste des questions que moi aussi j'aurais posé si j'avais été à leur place.

### **Le renvoi des intérimaires qui avaient assisté à la réunion ou qui s'étaient affiliés au syndicat**

Un collègue intérimaire de l'usine, Jacobo Muñoz, s'est syndiqué et il a été viré. Il lui avait même accordé une protection contre le licenciement. Jacobo m'avait dit qu'ils étaient en train de former un groupe pour faire une demande collective de CDI. Je lui ai dit : « Jacobo, dis-moi comment vont les choses, moi je suis prêt à aider ». Mais ensuite, Jacobo, nous a sorti qu'il s'était syndiqué. En fait, je me suis senti trahi et comme je lui avais remis des documents, je lui ai dit : « Rends-moi mes papiers parce que si tu n'as pas confiance en moi... » Il m'a répondu : « Non, attends Baldomero, ça personne ne pouvait le deviner ». Je lui ai dit : « Mais pourquoi tu me dis un truc et après tu me dis complètement autre chose ? » Jacobo a porté plainte pour renvoi sans juste cause parce qu'il avait une protection contre le licenciement.

Ils ont également viré deux collègues de l'usine, Ceferino Andrade et Alfredo Ríos qu'ils soupçonnaient d'avoir assisté à une réunion du syndicat. Ils ont justifié leurs renvois en disant qu'il y avait une suppression de personnel. Des foutaises, au contraire, à l'époque, l'entreprise avait besoin de personnel et eux c'étaient des « intérimaires à durée indéterminée ». Ça faisait longtemps qu'ils travaillaient dans l'entreprise. Après, Alfredo m'a dit : « Baldomero, regarde comme il transforme la réalité, les mauvaises informations qu'ils donnent là-haut. C'est moi qui ai assisté à la réunion, Ceferino n'avait aucune idée de tout ce qui se passait ».

Après ça, tout le monde commençait à avoir peur là-bas, parce qu'on pouvait être viré parce que Manuel Pérez, le responsable de service me l'avait dit : « Mon vieux Baldomero, vous faites parti des gens qui sont allés à la réunion du syndicat ? » Je lui ai répondu : « Non, pourquoi ? » Il m'a dit : « Non, parce que si tu y es allé, tu peux être sûr d'être sur la liste des gens qu'ils vont virer ». D'une certaine manière, j'étais plutôt tranquille parce que je n'y avais pas assisté mais, d'un autre côté, j'étais inquiet parce que là-bas, ce n'est pas bien vu de parler avec un syndiqué. Les gars du syndicat passaient et on se contentait de les saluer parce que tout le monde faisait attention pour voir qui parlait avec qui, plus les caméras...

### **Mariana m'a dit que je n'aidais pas suffisamment**

Un jour, on a eu un problème par rapport à l'endroit où on devait laisser le matériel d'emballage à l'usine. Je suis allé chercher une commande et si je n'avais pas la place pour la laisser alors j'envoyais un courrier électronique : « *Le matériel est dans le couloir parce qu'il n'y a pas d'espace* », « *Le matériel est dans la cour* ». Alors, c'est ça qu'on me reprochait et moi je leur disais : « Je ne vais pas rester ici jusqu'à huit heures du soir en attendant que vous désoccupiez l'espace à l'usine, si ma commande est prête depuis dix heures du matin. Non, il faut laisser un espace pour passer, il faut trouver des solutions ». Mais ce qui se passe, c'est que la solution aux problèmes, c'est nous qui devons la proposer en restant tard.

Mariana m'a dit : « Je vais parler avec les gars pour qu'ils te laissent un espace ». Et puis elle est revenue et elle a dit : « Ce qui se passe avec l'espace, c'est que... » Je lui répondais avec

mes arguments jusqu'à ce qu'elle finisse par me dire que je n'aidais pas beaucoup. Je lui ai alors dit ce qu'Arturo Cano m'avait dit, que j'étais celui qui bougeait le plus de palettes et celui qui générait le moins d'heures supplémentaires. Mais, Mariana m'a répondu que je n'aidais pas suffisamment et un autre collègue temporaire m'a dit : « Baldomero, le problème, c'est quand tu viens de mauvaise humeur, tu ne parles à personne ». Je lui ai répondu : « Ecoute, si j'ai été grossier vis-à-vis de quelqu'un, il faut me le dire et auquel cas, je vous demande de m'excuser, A qui ai-je causé du tort ? Je ne peux pas plaisanter tous les jours ». Je n'ai jamais eu d'avertissement, ni rien. Je ne suis pas quelqu'un d'irrespectueux. Mais par contre, si être franc c'est être grossier alors, oui, j'ai été super grossier.

Un autre collègue est arrivé et a dit : « Ah Baldomero, depuis que l'autre collègue est parti tu n'aides pas comme avant et Mariana t'a passé ses commandes ». Je lui ai dit : « Pourquoi l'entreprise n'embauche pas une personne avant d'en virer une autre ? » Si on fait les faux-culs, là oui, ils nous mettent en CDI, et les chefs disent : « Ils peuvent très bien le faire avec une personne de moins ». J'ai continué en disant : « Combien de personnes on était ici avant ? Et combien on est maintenant ? Pourquoi ce serait de notre faute s'il y a un temps d'arrêt sur la ligne, cette responsabilité nous tire vers le bas et nous surcharge de travail et d'heures supplémentaires ».

Alors, je me suis énervé. Mariana m'a rappelé qu'avant et maintenant, on avait toujours travaillé en équipe. Je lui ai textuellement dit : « Ecoutez Mariana, ici il y a des gens qui abusent complètement et vous le savez bien et je ne vais pas perdre ma journée en allant aider un collègue dont le travail n'est toujours pas prêt à quatre heures de l'après-midi. Ici, nous avons tous un travail spécifique bien défini ». Mais elle insistait en disant que c'était un travail d'équipe et que je ne me communiquais pas. Je lui ai répondu : « Mariana, j'envoie des courriers électronique dans lesquels je préviens, j'avertis ce que je vais faire et je vous envoie même une copie. Et quoi, ce n'est pas suffisant ? Vous préférez que je vienne vous voir et que je vous dise le nombre de palettes que j'ai envoyé ? » Ensuite, je lui ai demandé qu'est-ce que je devais communiquer. J'imagine qu'ils faisaient référence à mes états dépressifs. Ils savaient que je prenais des médicaments. Je ne leur en veux pas. Voir ce qui se passe de l'extérieur, c'est une chose mais les sentir de l'intérieur, c'est complètement différent. Je leur ai simplement dit : « Vous n'avez pas idée de ma peine, de ma douleur ».

### **Cette réunion a été le point de départ**

Cette réunion a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Je me suis fâché et j'ai dit : « Bon, les gars, si c'est moi le problème, et bien, très bien, je m'en vais ». Je suis allé chercher mes papiers et j'ai attendu mon chef, Arturo Cano et quand il est arrivé, je lui ai dit : « Je travaille jusqu'à aujourd'hui et je lui ai remis mon badge ». Il m'a demandé : « Mais pourquoi Baldomero ? » Je lui ai répondu : « Depuis le temps que je suis là et personne ne reconnaît mon travail, personne ne me propose de CDI. A part ça, maintenant Mariana vient dire que je n'aide pas suffisamment. Mais s'il y a quelqu'un qui s'est bien plus cassé le dos qu'elle, c'est moi. Elle est restée en dehors de l'entreprise pendant près de deux ou trois ans et n'a aucune idée de tout ce qui s'est passé pendant ce laps de temps ». Arturo m'a dit : « Non, Baldomero, comment vas-tu faire une chose pareille ? ». Je lui ai dit en insistant : « J'en ai marre, je n'en peux plus, je jette l'éponge, je me sens mal en tout point ». Arturo m'a dit : « En tout cas, le travail est là, toi tu en as besoin et moi, j'ai besoin de toi. Si tu veux, tu peux prendre un jour de congé et même demain si tu veux. Calme-toi, respire, rentre chez toi et repose-toi, je t'appellerai demain ». Quand je parlais avec Arturo, il était environ sept heures et demie du matin, monsieur Aureliano Romero était déjà passé et il m'avait vu sans l'uniforme.

J'ai parlé avec Helena Bastidas. Ce jour-là, je me suis mis à pleurer là-bas avec elle. Je suis passé par plein de sentiments et je lui ai dit : « Vous allez me manquer ». Malgré tout, je l'aimais bien cette entreprise. Ça, c'est une autre erreur, croire que l'entreprise m'appartenait. Avec tout ce que j'avais sur le dos, il y a longtemps que je pensais m'en aller mais les collègues me disaient : « Non Baldomero, si tu vas partir, il faut mieux avoir trouvé quelque chose avant ». Mais je leur disais que je ne pensais pas pouvoir tenir plus longtemps, que je ne pouvais plus. Je me sentais vraiment très mal ».

### **Après être sorti de l'entreprise**

Ce jour-là, je suis rentré chez moi. J'ai parlé avec ma femme et je me suis couché. La dépression m'a cloué au lit. Je ressentais de la haine, de l'angoisse. Je suis passé par plein de sentiments ce jour-là. J'ai dit à ma femme : « Le bon dieu ne va pas nous laisser ». La dernière fois qu'on avait traversé une mauvaise période, on avait réussi à aller de l'avant, à s'en sortir. Mon chef, ne m'a pas appelé ce jour-là.

### **Le lendemain**

Je pensais à ma fille à qui j'avais dit que je paierais des études à l'université, à ma femme, aux dettes que j'avais et alors, je me suis levé comme un ressort et j'ai appelé l'entreprise vers six heures et demie du matin. Arturo m'a dit : « Aureliano m'a dit de faire sans toi. Quand je suis arrivé au bureau, il savait déjà et il m'a dit qu'il avait envoyé un courrier électronique et qu'il avait parlé par téléphone avec Carlos Lozano ». Je lui ai dit : « Quoi ? Comment ça ? Mais bon, qu'est-ce qu'on peut bien y faire ? » C'est là que j'ai compris, je me suis dit qu'ils m'avaient viré ou qu'ils avaient accepté ma démission verbalement.

### **Leur version**

Ensuite, ils ont dit que j'étais arrivé en retard et que quand j'étais allé à la réunion les gars avaient dit : « Non, c'est que pour les personnes qui sont en contrat à durée indéterminée » et que j'étais parti fâché. C'est complètement faux, ça ne s'est pas du tout passé comme ça. En fait, ils voulaient protéger Mariana avec cette version. Tout ça pour faire croire que Mariana n'avait rien à voir, j'insiste, je ne lui en veux pas.

### **Je suis retourné à la boîte d'intérim**

Une semaine après, je suis retourné voir Carlos Lozano et il m'a demandé ce qui se passait. Du coup, je me suis mis à lui expliquer ce qu'il savait déjà. Il m'a demandé un nouveau C.V. Je lui ai dit : « Carlos, S'il vous plaît, aidez-moi, ça va bientôt être le mois de décembre ». J'étais un peu inquiet mais je savais que mon ancienneté de treize ans en tant que prestataire de service pour l'entreprise C-Colombia jouait en ma faveur pour retrouver un poste ailleurs. Parce que si on était autant de temps dans l'entreprise c'était bien pour une raison, parce qu'on travaillait bien.

### **Raison du comportement de Mariana**

Mariana a fait ce qu'on lui avait demandé. Il fallait à tout prix me mettre la pression pour que je prenne la décision.

### **Demande d'une lettre de recommandation**

J'ai appelé mon chef et je lui ai demandé une lettre de recommandation de l'entreprise. Il m'a dit : « Je ne pense pas qu'il y ait de problèmes, je te la fais moi-même ». Deux jours plus tard,



il m'a dit que le bureau des ressources humaines l'avait informé que c'était directement l'entreprise qui gérait les travailleurs temporaires qui devait me faire la lettre. Je lui ai répondu : « Arturo, je sais très bien que ce n'est pas de ta faute, mais ce n'est pas possible qu'après treize ans de travail je n'aie même pas le droit d'avoir une putain de lettre de recommandation. En plus, c'est absurde parce que je sais que l'entreprise C-Colombia a déjà fait des lettres de recommandations à d'autres intérimaires. A quoi ça peut bien me servir d'avoir une lettre de Services Garanties qui précise que j'ai travaillé quatorze ans pour l'entreprise C-Colombia ? »

Ça aussi, ça m'a fait du mal, ça m'a vraiment affecté. Arturo m'a répondu : « Ce n'est pas de ma faute, tu sais très bien que ce sont eux qui commandent ». Je lui ai dit : « Bon, qu'est-ce qu'on peut bien y faire Arturo ? » Arturo s'est mis à ma disposition.

### **Je suis retourné à Services Garanties pour chercher un travail**

Bon, j'y suis retourné et j'ai parlé avec Carlos. Il m'a demandé : « Tu n'as toujours rien trouvé ? » Je lui ai dit que non. Il m'a alors dit qu'il allait voir ce qu'il pouvait faire. Ensuite, je me suis rendu compte qu'il m'évitait et que tout ce qu'il m'avait dit étaient des conneries. Je me suis donc mis à chercher du travail de mon côté à travers le site internet du SENA et d'autres boîtes d'intérim. J'ai été surpris parce qu'on m'a rapidement appelé pour que j'aille me présenter dans une entreprise qui avait de bonnes références. Je suis allé voir mais le salaire ne m'intéressait pas, ce n'était pas assez. J'ai rappelé Carlos et je lui ai dit : « Aide-moi, mon vieux, je n'en peux plus, je vais craquer. Aide-moi à entrer quelque part, dans n'importe quelle entreprise. Ça va bientôt être le mois de décembre et je n'ai plus d'argent. Je ne peux pas payer les factures et encore moins les crédits ».

### **La conversation avec Anastasia**

J'ai appelé Anastasia, je l'ai remercié et je lui ai demandé si je pouvais la mettre dans mes contacts pour recommander et certifier de la qualité de mon travail. Elle m'a dit qu'elle n'y voyait pas d'inconvénients et même que ça lui faisait plaisir. Elle m'a donné son numéro de portable et elle m'a dit : « Je ne comprends pas du tout ce qui s'est passé avec l'entreprise C-Colombia ». Alors, je lui ai raconté ce qui s'était passé avec Mariana et j'ai insisté sur le fait que je croyais que je méritais obtenir un contrat à durée indéterminée. Je lui ai raconté quelque chose qu'on m'avait commenté. Il paraît, que Milton Martínez et Aureliano Romero, à cause de ma manière d'être, pensaient que s'ils me faisaient signer un CDI, j'allais me syndiquer. Quand je ne faisais plus partie de l'entreprise, les collègues m'ont dit : « Baldomero, ce qui se dit ici c'est qu'ils ne t'ont pas mis en CDI parce qu'il paraît que tu allais te syndiquer ». En plus, un gars a entendu une conversation entre Mariana et monsieur Romero où ce dernier lui aurait dit : « On ne peut pas risquer que les gens continuent à se syndiquer ».

### **J'ai cherché une sortie**

Je suis tombé en pleine dépression, en pleine crise de nerfs. Je me suis replié sur moi-même en pensant seulement à l'entreprise. J'ai refait dans ma tête toute mon histoire au sein de l'entreprise. Ça m'a encore plus énervé. Je me sentais abusé, trompé, manipulé. Comme je ne travaillais plus, on n'avait plus de sécurité sociale et ni ma femme ni ma fille n'avait de couverture sociale. J'étais complètement désespéré alors, j'ai pris la décision de m'empoisonner. J'ai commencé à préparer mon plan environ une semaine avant. Le produit était une espèce de mort au rat avec plein de produits toxiques. Ce que je voulais par-dessus

tout c'était mourir. J'avais même pensé prendre des somnifères et d'avaler le poison juste avant de m'endormir pour ne rien sentir.

J'ai envoyé des courriers électroniques<sup>255</sup> et j'ai laissé des lettres pour que ma famille sache pourquoi je faisais cela. Je voulais aussi qu'elle puisse toucher ma pension parce que ça faisait vingt-deux ans que je cotisais. En fait, je me suis rendu compte, après, que les assurances des cartes de crédits ne payaient pas en cas de suicide.

J'ai préparé le poison, je l'ai mis dans une petite bouteille et j'ai attendu d'être seul. Ça a duré à peu près cinq ou six jours. J'ai embrassé ma mère et ma fille. Ma femme était partie vendre des beignets. Je suis allé dans ma chambre et j'ai pris tout ça sur mon lit. Quand j'ai pris le poison, j'ai appelé deux collègues et je leur ai dit que je les appelais pour prendre congé parce que j'allais partir quelques jours à Medellín ». Je me suis levé, j'avais des

---

<sup>255</sup> Une des lettres écrites par Baldomero était pour sa femme et sa fille : « J'ai partagé près de 18 ans avec vous des moments merveilleux. Mais malheureusement, je n'ai pas su répondre à votre amour et à votre tendresse en tant que père et époux. Vous méritez bien plus que ce que j'ai pu vous donner. J'ai été égoïste avec vous parce que je n'ai pas su partager les moments que l'on doit passer quand on a une famille. C'est pour ça que je vous demande pardon. D'un point de vue économique, je n'ai pas non plus su donner. Même si je sais que vous ne m'avez jamais demandé plus que je ne pouvais vous donner et d'ailleurs vous ne m'avez jamais exigé quoi que ce soit. Vous êtes deux petites bonnes femmes humbles et c'est aussi pour ça que je vous aime. Je vous demande de me pardonner pour ne pas être une personne démonstrative en amour avec vous mais je n'ai jamais pu être autrement. Même si je vous aime énormément, j'ai pris la décision de m'en aller parce que je suis sans travail, complètement endetté et sans soutien de personne à part vous et ma mère. Je ne voyais pas d'autre solution. En plus, comme ça, vous allez pouvoir toucher la pension de L'ISS (ça fait vingt-deux ans que je cotise) ». Il ajoute également « Je pars avec du ressentiment à l'égard de certaine personne de ma famille. Je ne sais pas si c'est parce que je me suis mal comporté avec eux mais je n'ai jamais eu de soutien de leur part, en particulier ceux qui habitent aux Etats-Unis. Egalement vis-à-vis de l'entreprise C-Colombia. Après qu'ils m'aient absorbé les meilleures années de ma vie, ils m'ont obligé à démissionner. Comme la psy disait, à base de mauvais traitements psychologiques. Tout ce que j'ai fait n'a servi à rien même si j'ai reçu des prix, des cadeaux, mais pas de CDI, ils m'ont traité de syndicaliste, mais bon... Si tu trouves quelqu'un d'autre, choisit bien qu'il ne te traite pas mal, ni toi ni ma fille. Je vous aime. Postdata. J'ai laissé des notes et des codes dans mon courrier électronique. Je vous demande de bien vouloir donner un petit quelque chose de l'assurance à mon père pour qu'il puisse continuer à jouer au loto ». Dans une autre lettre destinée à un collègue de l'entreprise proche de lui, on peut trouver : « Mon ami, ne vas pas te laisser moisir dans cette entreprise, qu'il ne t'arrive pas ce qui m'est arrivé parce qu'après m'avoir essoré, ils m'ont complètement laissé de côté. Evidemment, l'entreprise est bien. C'est dommage que les membres de la direction ne le soient pas. Miltón Martínez et Aureliano Romero pour ne nommer qu'eux. Rodolfo, j'ai laissé une lettre qu'il faudrait que tu remettes à Nazario Buendía, faites-en des copies et collez-la sur les panneaux d'affichage de l'entreprise. Ne le fais pas toi-même parce que ces salopards sont capables de te virer. Salutations à tout le monde. La carte à destination de Nazario précise : « Famille entreprise C-Colombia. C'est comme ça qu'on m'a appris et c'est comme ça que je le ressens. Je voudrais tous vous remercier pour les moments que l'on a partagé ensemble pendant près de quatorze ans. Amis, collègues, chefs et tous les autres pour qui m'avoir comme collègue n'était pas agréable. Durant toutes ces années, j'ai essayé de donner le meilleur de moi-même à chacun d'entre vous, dans chacune des sections et des tâches qui m'était assignées. Pour des raisons d'engagement et d'éthique, j'ai toujours été comme ça au travail. Mais malheureusement, dans l'entreprise C-Colombia, je n'ai pas pu concrétiser l'objectif que tout travailleur temporaire se fixe : rester dans l'entreprise. J'ai été une personne qui disait ouvertement ce qui ne lui plaisait pas et quand je n'étais pas d'accord avec quelque chose je le disais de la même manière. Malheureusement, cette manière d'être sincère (quand je me trompais je le reconnaissais également) a fini par me caractériser et je ne me suis pas fait que des amis depuis en bas jusqu'à Miltón Martínez et Aureliano Romero. Ils ne m'appréciaient pas et j'ai été considéré comme un syndicaliste parce que je disais les choses. Comme vous le savez, j'étais en traitement à cause d'une dépression que je faisais parce que je trainais depuis de longues années l'angoisse d'être temporaire. J'attendais l'opportunité d'obtenir un contrat à durée indéterminée. J'ai reçu des prix, j'ai rendu service quand l'entreprise en avait besoin... Les membres de la direction se sont débarrassés de moi, en accordant des CDI à des personnes avec moins d'ancienneté (et aussi moins de connaissances) que moi. L'entreprise Services Garanties m'a laissé tout seul, ce n'est pas vrai que si tu te retrouves sans emploi... camarades, n'avalez pas d'histoires. (Document d'archive).

vertiges, j'avais peur et j'ai appelé ma sœur. Je lui ai dit : « Nubia... » Elle m'a vu en sueur et elle m'a demandé de qui m'était arrivé. Ce que j'avais fait. Alors je lui ai expliqué que j'avais pris un poison et que je l'appelais pour qu'elle prenne soin de notre mère et de nos frères et sœurs. Quand le venin a commencé à faire effet, j'ai senti une immense peur et je me suis mis à regarder les photos de ma fille et je me suis dit : « Mon dieu, qu'est-ce que je viens de faire ? Mon dieu, emmène-moi vite ». Je pensais que j'allais faire un arrêt cardiaque assez rapidement. En tout cas, c'est ce que j'avais lu sur internet. J'avais cherché à obtenir du cyanure mais je n'avais pas pu m'en procurer.

Ma sœur m'a emmené à l'hôpital Carmona. Ils m'ont reçu et le médecin m'a demandé : « Si vous voulez qu'on vous sauve, il va falloir nous dire ce que vous avez pris parce qu'on ne sait pas quel antidote vous appliquer ». Je leur ai répondu : « J'ai pris ça, ça et ça mais en petite quantité ». J'avais entendu parler d'un gars qui avait essayé de s'empoisonner avec un venin mais ça n'avait pas fait effet parce qu'il en avait trop pris. C'est pour ça que j'en avais pris peu, parce que je voulais que ça fasse effet. A l'hôpital, ils m'ont rapidement fait un lavage d'estomac. La psychologue m'a reçu et j'ai été hospitalisé (ils m'ont envoyé à l'hôpital psychiatrique). J'y suis resté à peu près une quinzaine de jours. Ils m'ont fait des analyses (médicales et psychiatriques) et ils ont continué à me faire des lavages d'estomac. Je suis resté quinze jours en arrêt maladie. Je pense qu'il y a quatre raisons pour lesquelles Dieu ne m'a pas appelé à ses côtés : d'abord, parce qu'il pensait peut-être, lui aussi, que j'étais syndicaliste. Ensuite, parce que ma sœur m'a rapidement emmené à l'hôpital et qu'ils m'ont tout de suite fait le lavage d'estomac. Et enfin, parce que le docteur m'avait dit que j'avais pris des produits dont les propriétés s'annulaient entre elles.

### **Les syndicalistes m'ont ouvert les yeux**

Nazario Buendía m'a demandé si je voulais porter plainte contre l'entreprise, qu'il pouvait me mettre en relation avec l'avocat, Tranquilino Acevedo. Au début, c'est mon père et ma sœur qui allaient voir l'avocat pour lui montrer les papiers, les preuves. Le syndicat m'a prêté l'équivalent du premier versement que l'avocat demandait pour commencer le litige et préparer la plainte<sup>256</sup>.

---

<sup>256</sup> La plainte demande la chose suivante : 1) Déclarer que, conformément à la loi 50 de 1990 (article 77), le contrat du plaignant au moment de son renvoi était passé à indéfini, en tant qu'employé de l'entreprise C-Colombia. 2) Condamner les entreprises C-Colombia et Services Garanties à payer au plaignant les sommes correspondantes à l'indemnisation conventionnelle ou à défaut l'indemnisation conforme à la loi pour renvoi injustifié, pour une période de service allant du 06.10.1992 au 04.10.2006. Payer l'équivalent du réajustement salarial sur le salaire de base de l'entreprise C-Colombia, pendant toute la période de service, allant du 06.10.1992 au 04.10.2006. Réajustement des primes de services, des primes légales, des bonifications, des primes d'ancienneté, des primes de vacances et les intérêts sur les primes de services sur la base du salaire de base de l'entreprise. *Origine de la plainte.* 1) Le plaignant a travaillé en tant qu'opérateur auxiliaire de l'entrepôt pour l'entreprise C-Colombia, sous contrat et de manière continue depuis le 06.10.1992 jusqu'au 04.10.2006, date à laquelle son employeur décide de mettre fin, de manière unilatérale, à son contrat. L'entreprise a mis un terme oralement au contrat de travail du plaignant au moment où celui-ci traversait de graves problèmes d'ordre psychologique. Profitant du fait qu'il soit complètement affecté d'un point de vue mental et sous traitement psychiatrique qui débouche sur une tentative de suicide, comme en atteste les documents. Mon client a été victime d'harcèlement au travail, de mauvais traitement parce que l'entreprise ne lui a pas accordé de contrat à durée indéterminée ce qui aurait été synonyme de stabilité bien que mon client ait travaillé près de 14 ans de manière continue pour la dite entreprise. Conformément à l'article 77 de la loi 50 de 1990 et son décret réglementaire, le plaignant était déjà en contrat à durée indéterminée au service de l'entreprise C-Colombia. 4) Le plaignant a commencé à travailler à l'entreprise C-Colombia à travers l'entreprise de travailleurs temporaires *Serviempleo* à partir du 04.10.1992. Ensuite, il est passé de l'entreprise *Serviempleos* à l'entreprise *Diestros* depuis le 11.01.1994 jusqu'au 11.02.2002, date à laquelle le plaignant passe à l'entreprise Services Garanties

J'avais pris la décision de porter plainte alors que j'étais encore à l'hôpital psychiatrique. J'en avais parlé avec d'autres patients, parce que toutes les personnes qui y sont ne sont pas toutes en train de délirer, il y a aussi beaucoup de dépressifs comme moi. Ils me disaient que j'avais le droit de porter plainte et que je pouvais demander à ce qu'ils me versent une pension pour cause de maladie. Ensuite, ça s'est concrétisé avec Nazario. Ça a été un véritable soutien. Je ne sais pas ce que j'aurais fait sans lui. S'il ne m'avait pas aidé, j'aurais certainement laissé les choses comme ça. Les syndicalistes m'ont ouvert les yeux. Je ne savais pas que j'avais le droit de porter plainte. Evidemment, je m'étais informé pendant de nombreuses années parce que je m'étais dit que je leur collerais un procès s'ils ne me donnaient pas de contrat à durée indéterminée. Je n'allais quand même pas les laisser s'en tirer comme ça.

### **Je suis très reconnaissant**

Je suis très reconnaissant envers les syndiqués et surtout avec Nazario Buendía parce qu'il m'a beaucoup soutenu et qu'il a toujours été aux petits soins avec moi, et jusqu'à maintenant. En plus, Nazario est le président du syndicat et il représente une institution dont je sens l'appui. Nazario, hipólito Gonzalez, Felipe Arellano ont été témoins du processus qui étaient en cours vis-à-vis de la plainte. Nazario a rajouté des documents dans le dossier (certificat de travail de 2001 avec le tampon de l'entreprise). Un des documents précise que je travaille

---

jusqu'au 04.10.2006, qui correspond au moment où l'entreprise décide de mettre un terme à son contrat de travail. Durant toute cette période, le plaignant a TOUJOURS travaillé pour l'entreprise C-Colombia de manière continue, tenant compte des différentes transformations et changements de raison sociale de l'entreprise à travers le temps. 5) En conséquence, le plaignant a travaillé A TRAVERS DIFFERENTES ENTREPRISES DE SERVICES TEMPORAIRES, de manière ininterrompue depuis le 06.10.1992 jusqu'à la date d'interruption du contrat de travail qui a lieu le 04.10.2006. 6) Selon la version tronquée de l'entreprise, l'interruption du contrat de travail du plaignant, conformément à la note inscrite au bas du document de la liquidation finale des prestations sociales, est due à une supposée « démission » de sa part, ce qui n'est pas vrai. Au contraire, la dernière décision prise par l'entreprise a été de donner verbalement, au plaignant, deux jours de repos rémunérés face à ses manifestations d'angoisse et d'anxiété faite par le plaignant auprès de monsieur Arturo Cano, le 04.10.2006 lors de sa journée de travail ordinaire. Pendant ce laps de temps, la dépression nerveuse du plaignant s'est aggravée au point de déboucher sur une tentative de suicide comme en atteste les documents médicaux qui seront mis à votre disposition au moment opportun. 7) En plus, des problèmes psychologiques de dépression et d'angoisse dont il a souffert pendant les années qui ont précédé son interruption de contrat, le 18 septembre 2006, deux semaines avant cet événement, l'entreprise C-Colombia, au travers de son centre médicale a envoyé le plaignant aux services d'URGENCES de l'hôpital psychiatrique San Isidro de Cali pour qu'il soit examiné pour « dépression chronique » puisque depuis hier, il a des « crises d'angoisse ». En fait, au moment d'interrompre le contrat de travail du plaignant, le 04.10.2006 en justifiant une supposée « démission » de sa part, l'entreprise C-Colombia avait pleinement connaissance de l'état psychologique très grave dont souffrait le plaignant. 8) J'affirme qu'il n'y a jamais eu de démission de poste de l'entreprise C-Colombia de la part du plaignant et encore moins de manière valide étant donnée les conditions de crise mentale dont il souffrait. 9) Pendant toute la durée de sa collaboration, le plaignant s'est distingué comme étant un employé respectueux de ses obligations, avec un bon C.V et de bonnes références en matière professionnelle. *Fondement juridique de la plainte* : L'article 77 de la loi 50 de 1990 et le décret 24 de 1998 de la loi en question, établissent de manière péremptoire que les contrats de travail des employés temporaires en mission sont d'une durée de 6 mois, prolongeables encore 6 mois, une seule fois. Dans le cas du plaignant, comme il a travaillé de manière continue et sous différentes modalités pour l'entreprise C-Colombia depuis le 06.10.1992 jusqu'au 04.10.2006 en tant que travailleur temporaire de l'entreprise Services Garanties, le plaignant était déjà en contrat à durée indéterminée avec l'entreprise C-Colombia parce que le contrat avait dépassé la période de six mois, conformément à l'article 77 de la loi 50 de 1990 et au décret réglementaire 24 de 1998. Autrement dit, au moment du renvoi du plaignant, son contrat de travail avait déjà changé de nature (d'employé en mission à travailleur en contrat à durée indéterminée et non plus au service de l'entreprise temporaire mais au service de l'entreprise C-Colombia). La Cour suprême de justice en a décidé ainsi dans sa résolution numéro 25717 du 22 février 2006. La cour suprême précise : « Quand on ne connaît pas le type de relation » des travailleurs en mission ou qu'on dépasse le délai maximum de six mois, prolongeable six mois, établis dans l'article 77 de la loi 50 de 1990 et son décret réglementaire 24 de 1998. En conséquence, le plaignant était lié par contrat à l'entreprise en question, ce que je démontre avec des preuves documentées abondantes, comme des bulletins de paye... » (Document d'archive)

pour l'entreprise C-Colombia et que je suis un bon employé et tout ça. L'autre est une sorte de contrat qu'ils m'ont fait signer dans lequel ils m'augmentent le salaire et précise mes tâches. Ce document est signé par la totalité des personnes qui s'occupent des contrats dans l'entreprise C-Colombia. C'étaient précisément les preuves qu'ils me manquaient pour pouvoir commencer le processus avec l'avocat. A cette époque, je travaillais pour l'entreprise Services Garanties mais, l'entreprise dit que je n'avais aucune relation en terme de contrat avec eux, que c'étaient leurs chefs qui m'envoyaient. Or, ces documents démontrent que j'avais bien un lien formel avec l'entreprise C-Colombia. Alors, avec ces preuves, je leur coupe l'herbe sous le pied. Ils ne peuvent plus continuer à argumenter la même chose.

Avec ce qui m'est passé, j'ai compris qu'on avait toujours besoin des autres. J'ai eu la chance d'être entouré par beaucoup de monde. J'ai senti la chaleur de beaucoup de monde. Alors, j'ai appris qu'on avait définitivement besoin des autres.

### **Mon traitement**

Je suis en traitement. Dès fois, je suis en dépression et je ressens de la rage envers l'entreprise. L'entreprise est bien. Grâce au syndicat, on a pu obtenir une attention médicale dans l'entreprise, des avantages, une cantine. Je dis que l'entreprise est bien parce que là-bas, ils nous payaient des heures supplémentaires, ce qui n'est pas le cas dans les autres entreprises. Mais, je pense qu'il faut qu'il y ait justice<sup>257</sup> et j'ai décidé de porter plainte même si je ne gagne pas un centime. Je veux que ce qui m'est arrivé, se sache. Physiquement, je me sens mal. Je ne sais pas pourquoi mais j'avais une douleur au niveau de l'épaule qui montait jusqu'à la tête. Je suis allé voir le docteur et il m'a envoyé faire des radiographies de la colonne vertébrale, du bras droit et des examens des os. J'avais très mal. Hier, je n'ai pas pu dormir.

Je ne veux plus travailler pour personne. Je vais monter mon affaire parce que je me connais, la prochaine fois, je ne me laisserai pas emmerder. Je ne me laisserai pas manipulé. Je garde une certaine rancœur vis-à-vis de ces gens-là. J'ai vraiment pensé du mal de tous ces gens, je te l'avoue.

### **Ce qu'a fait Anastasia au moment où j'étais hospitalisé**

Quand j'étais hospitalisé, selon m'a fille, Anastasia a téléphoné chez moi et lui a dit : « Dis à Baldomero de ne pas s'inquiéter parce que l'entreprise va se charger des frais hospitaliers » et qu'elle allait aider ma fille pour qu'elle commence à étudier au SENA.

---

<sup>257</sup> Baldomero Rincón fait une demande légale auprès de l'entreprise C-Colombia en 2007 pour qu'elle lui remette par écrit une copie des documents qui démontrent qu'il a été reçu pendant près de 14 ans au centre médical de C-Colombia. Il fait cette demande pour la traçabilité de son dossier clinique. Un mois plus tard, l'entreprise C-Colombia répond à Baldomero Rincón en lui disant pour la deuxième fois que cette entreprise n'est pas son employeur et qu'ils avaient fait passer ses demandes à l'entreprise Services Garanties. Après avoir obtenu cette réponse, Baldomero pose un droit de tutelle au tribunal municipal contre l'entreprise C-Colombie en 2007. La réponse du tribunal démontre, dans son contenu que C-Colombia n'a pas satisfait la demande de Baldomero même si l'entreprise a répondu dans le délai accordée par la loi pour ce type de demande. Il est aussi précisé que la juge ne comprend pas pourquoi l'entreprise C-Colombia ne satisfait pas les demandes de Baldomero ? Pourquoi l'entreprise a-t-elle remis la sollicitude de Baldomero à l'entreprise Services Garanties ? Finalement, le tribunal accorde « un délai de 48 heures à partir de la réception de la présente notification pour expédier les copies médicales de monsieur Rincón lorsqu'il a été reçu dans le centre médical de l'entreprise C-Colombia ». En 2007, le responsable des ressources humaines informe Baldomero Rincón que conformément à la sentence du tribunal, il ajoute au dossier les copies des documents qu'il avait demandés. (Documents d'archives)

## **La sœur de Baldomero raconte sa conversation avec Anastasia**

Je l'ai appelée et je lui ai dit : « Anastasia, je vous appelle parce que ma nièce, la fille de Baldomero m'a dit que vous l'aviez appelée ces jours-ci pour lui dire que vous alliez l'aider à entrer au SENA et que vous alliez payer l'hospitalisation de Baldomero ». Elle m'a répondu : « L'entreprise n'a rien à voir avec mon offre. Je lui ai dit de manière personnelle d'aller au SENA et de regarder une formation qui lui plaise. Et pour l'argent, ce sont nous, les gens du personnel, qui allons faire une petite collecte pour aider Baldomero à payer les frais. La petite n'a sûrement pas bien compris ». Je lui ai dit : « Très bien madame, vous êtes bien aimable, merci beaucoup », et j'ai pris congé d'elle.

## **J'ai à nouveau parlé avec Anastasia**

Hier, Anastasia m'a appelé vers cinq heures et demie de l'après-midi. Elle m'a salué et m'a demandé comment j'allais et ensuite elle m'a dit : « Baldomero, il faut faire table rase du passé, ce qui est fait est fait. Il faut aller de l'avant maintenant, vous n'êtes plus un adolescent ». Je lui ai dit qu'heureusement au moment de prendre le poison, j'avais encore le droit à ma couverture sociale pendant deux mois parce que c'est moi qui cotise. Elle m'a dit : « Et bien, disons que tu as pris la décision à temps, imagine un peu qu'est-ce qui se serait passé si... ». Elle a ajouté : « Dis à la petite que le SENA publie ses formations à partir du 29 pour qu'elle aille voir et qu'elle me dise le cours qu'elle veut suivre et tout ». Je lui ai dit : « C'est gratifiant de savoir que j'ai vraiment laissé des amis ». Elle m'a demandé : « Bon, et tu vas suivre une thérapie en particulier ? » Je lui ai répondu : « Oui, Anastasia, je commence les thérapies mercredi avec la psy ».

En résumé, mon histoire au sein de l'entreprise C-Colombia est une accumulation de promesses, de petites tapes sur l'épaule qui ont fini par me faire croire que je méritais d'obtenir un contrat à durée indéterminée.

## **Ce que l'entreprise C-Colombia a décidé après ce qui s'est passé avec Baldomero Rincón**

*Nazario Buendía*

A cause de ce qui s'est passé avec Baldomero et de sa plainte, l'entreprise a décidé que le centre médical ne recevrait plus les employés temporaires mais sans le faire à *vox populi*. On le sait parce que c'est ce qui se dit dans les couloirs : « Il paraît que le docteur ne reçoit pas les temporaires à cause de ça ». Cependant, ils n'ont rien dit à personne. Eventuellement, ils filent des comprimés aux travailleurs temporaires mais pas d'ordonnances, ni rien par écrit afin d'éviter cette situation.

Je pense que quand on a juste une relation productive avec l'entreprise comme c'est le cas aujourd'hui, le sentiment d'appartenance n'a pas de sens parce que c'est : « Tu produis, je te paye et si tu ne produis pas, je ne te paye pas ». Alors, tous les conflits qui naissent de cette relation empêchent la possibilité d'aimer l'entreprise. On considère les responsables comme des... Oui, je pense avoir de l'affection pour les camarades qui m'entourent. C'est ce qui nous fait réagir quand ils veulent nous virer. S'ils nous virent de l'entreprise, on sait très bien que ça va nous affecter économiquement et ça fait mal parce que du jour au lendemain on se retrouve seul face au monde, sans moyen de se défendre.

Pour moi, l'entreprise C-Colombia est une source de travail, rien d'autre. Mes sentiments envers l'entreprise n'ont rien à voir avec ce que je ressens vis-à-vis de mon lycée où j'ai été

formé. Après plus de vingt ans, je le défends et je me sens fier d'y avoir étudié. Je ne suis pas sûr de pouvoir affirmer la même chose vis-à-vis de l'entreprise C-Colombia.

## Annexe 2: Les faits observés dans l'entreprise c-colombia : points de vue du Personnel de Direction

### *Récit II*

#### *Le personnel de gestion de l'entreprise C-Colombia*

**Claret Timo** : Directeur des ressources humaines à l'époque où l'on a installé la caméra

**Matías Olivieros** : Responsable des ressources humaines à l'époque où l'on a installé la caméra

**Dioniso Santaclara** : Directeur des opérations à l'époque où l'on a installé la caméra

**Temístocles Arrollave** : Responsable d'ingénierie et de maintenance au moment de l'installation de la caméra.

**Sixto Rosas** : Directeur des ressources humaines qui a remplacé Claret Timo. Il a participé à l'application de l'Article 140 du Code du travail.

**Juan de Dios Alzate** : Responsable des ressources humaines qui a remplacé **Dioniso Santaclara**. Il a participé à l'application de l'Article 140 du Code du travail.

**Aureliano Romero** : Directeur des opérations qui a remplacé Dioniso Santaclara. Il a participé à l'application de l'Article 140 du Code du travail.

**Gastón Balcázar** : Responsable d'ingénierie et de maintenance. Il a participé à l'application de l'Article 140 du Code du travail.

**Segundo Quintana** : Responsable des ressources humaines qui a remplacé Juan de Dios Alzate

**Anastasia Robles** : Superviseur de production au moment de l'installation de la caméra et responsable de production lors de l'application de l'article 140 du Code du travail.

**Esperanza Sepúlveda** : Elle a travaillé comme responsable du développement humain et « bien-être social » de l'entreprise C- Colombia.

Zacarías Bueno : Il a travaillé comme responsable de qualité de l'entreprise C- Colombia.

#### *Personnel du département de maintenance de l'entreprise C-Colombia.*

Travailleurs syndiqués avec une protection contre le licenciement :

**Genaro Rodríguez**

**Nazarío Buendía**

**Clímaco Bolaños**

**Rudesindo Arteaga**

**Evaristo Millán**

**Hipólito González** : Ouvrier du département de production, syndiqué et avec une protection contre le licenciement.



# I

## L'INSTALLATION DE LA CAMÉRA DANS LE DÉPARTEMENT DE MAINTENANCE

### **La gestion du nouveau responsable des ressources humaines**

*Matias Oliveros*

Le responsable des ressources humaines a quitté l'entreprise dans le courant de l'année 1993 et l'entreprise m'a dit : "A partir de maintenant tu dois te charger des négociations avec le syndicat". A ce moment-là, celui qui dirigeait la négociation était Claret Tino, l'ancien directeur des ressources humaines; j'y ai participé seulement en tant qu'assistant mais j'avais appris quelles étaient les stratégies pour concilier les intérêts d'un groupe de travailleurs et les intérêts de l'entreprise. J'avais des stratégies personnelles qui m'ont permis de mener à bien les négociations. L'entreprise vivait une situation très critique avec le syndicat et j'ai réussi à boucler quatre négociations dans un laps de temps très court. Pour d'autres entreprises au niveau de Cali (Valle del Cauca), cela a constitué une référence parce qu'ils me disaient : "Comment as-tu pu négocier aussi vite ?".

Je me souviens que la première négociation que j'ai réalisée a eu lieu dans un hôtel qui était dans une rue diagonale à l'avenue des Amériques, j'ai d'abord dit à mes collaborateurs : « Je veux que l'on me réserve la salle du dernier étage avec les grandes baies vitrées. » Lorsque nous nous sommes assis pour négocier, j'ai ouvert les fenêtres et j'ai demandé au président du syndicat et aussi au reste de l'équipe : « Savez-vous pourquoi j'ai choisi ce dernier étage et pourquoi les fenêtres sont ouvertes? » Le président du syndicat, Hipólito González, m'a répondu: « Je ne sais pas quelle est votre stratégie mais nous ne croyons vraiment pas que nous allons réussir à conclure cette négociation avec vous ». Bon, je veux que vous me donniez une chance, je veux apprendre de votre expérience et j'espère aussi vous apprendre quelque chose ; je veux avoir l'opportunité comme vous l'avez eue vous-mêmes de m'asseoir aux côtés du ministre du travail, d'apprendre quelque chose de ce qu'il vous a enseigné et expliqué. Alors, disons qu'ici tout le monde va apprendre de tout le monde ; les mots et les choses qui ne vont rien nous apporter, à vous comme syndicat et à moi comme entreprise, le vent les emportera ; c'est la raison pour laquelle j'ai choisi le dernier étage et c'est pour cela que j'ai ouvert les fenêtres, c'est pour que nous laissions emporter par le vent les paroles qui n'apportent rien ici, que ce soient les nôtres ou les vôtres. » Evidemment cela les a impressionnés, ainsi que le fait que dans tous ces processus de négociation avec le syndicat je travaille beaucoup le thème de l'intelligence émotionnelle.

Les syndicalistes ont essayé différentes façons de trouver mon point faible – comme on dit – mais j'ai toujours marqué des limites et je n'ai pas laissé prospérer cette situation. J'ai appris quelque chose de mon chef antérieur, parce que dès qu'ils ont découvert son point faible, ils s'y sont attaqués, ils en ont profité et les négociations devenaient un conflit total. Mon succès a d'abord été de comprendre que dans la vie, il y a toujours des intérêts qui interviennent et deuxièmement que l'on doit apprendre à écouter et à respecter la cause et la raison pour laquelle il existe des organisations syndicales dans les entreprises.

Je crois que si ces organisations existent, c'est parce qu'il doit y avoir une justification et, tant qu'elles existent, il faudra cohabiter avec elles ; ce qu'il est important de savoir, c'est que nous devons nous respecter mutuellement. Dans la mesure où il existe le respect entre les

parties, je suis sûr qu'il pourra y avoir une meilleure compréhension. Mon expérience me fait penser qu'il y a des organisations syndicales et des syndicalistes qui ont une formation politique solide, mais qui perdent un peu le nord et sont agressifs dans leurs manifestations.

L'une des plus grandes difficultés que j'ai expérimentées lorsque j'étais directeur des ressources humaines, c'est que les syndicalistes pensaient que j'allais agir de la même façon que le directeur général des ressources humaines de la société, autrement dit mon chef. Lorsqu'il y a – comme c'était mon cas – un directeur des ressources humaines toujours prêt à les agresser, ils pensaient forcément: « Matias est sous son influence, il va faire la même chose que lui, c'est sa réincarnation. »

Chaque fois que l'on donne une responsabilité à quelqu'un qui va avoir le contrôle du département de ressources humaines, les organisations syndicales commencent à évaluer cette personne. La première chose qu'elles disent c'est : « Celui-là, il doit être de la même école, il doit être du même style que l'autre ; il va virer les gens, il va faire pression sur nous, celui-là va nous... » Alors ils commencent à utiliser une série d'expressions qui leur sont propres. Les expressions des organisations syndicales ne sont pas gratuites parce qu'à la longue les syndicalistes sont toujours discriminés par le directeur en place. De leur côté, ils sont toujours en train de chercher comment te faire tomber. Quelqu'un qui travaille dans les ressources humaines doit se protéger, il doit être très vigilant.

Le syndicat ne peut pas devenir un problème pour le département de gestion humaine. Comment doit-on travailler avec les syndicats? En leur expliquant, du point de vue des normes, le rôle des ressources humaines et leur propre rôle dans l'entreprise. De cette façon, il s'établit et il se noue une communication où ils doivent comprendre les paramètres qu'ils doivent respecter. Cela peut être pénible, certainement c'est le plus épuisant que l'on puisse imaginer ...

Je disais aux syndicalistes : « Donnez-moi la possibilité de vous montrer qui je suis, comme ça, ensuite vous aurez une idée de qui est Matias Oliveros. Je crois que cela a été une réussite. » La dernière négociation a duré quatre jours alors que la loi nous donne droit à vingt jours. En quatre jours, nous avons réussi à négocier parce que les choses étaient claires et j'avais travaillé sur une stratégie de déroulement des négociations, j'avais travaillé avec eux durant ces deux années et j'avais compris quels étaient leurs besoins.

Ce qui est complexe lorsqu'on est directeur des ressources humaines, c'est que l'on est responsable de beaucoup de gens et il faut donner un espace à tout le monde et comprendre chaque personne en tenant compte de la situation dans laquelle elle se trouve. Alors on a affaire à l'être humain retors, mauvais travailleur, celui qui est tout le temps en train de raconter des mensonges, il faut s'adresser à lui pour qu'il respecte les normes internes de l'entreprise. Lorsqu'on est dans une entreprise et que l'on a signé un contrat, on accepte les normes.

J'ai vécu beaucoup de cas et de situations lamentables qu'il fallait gérer d'un point de vue disciplinaire. Par exemple, quelqu'un du syndicat de l'entreprise C-Colombia a présenté, à un moment donné, des factures pour obtenir le remboursement de lunettes et de médicaments en adultérant les prix. Cela va contre l'honnêteté, la morale et les bons principes que doit posséder une personne qui travaille pour une entreprise, peu importe laquelle. Lorsqu'on convoque cette personne, la première chose qu'elle fait, c'est de nier, il me semble que nier est la faute la plus grave. Si la personne reconnaît son erreur, on peut donner un traitement différent ; mais non, en plus, celle-ci a persisté à mentir alors qu'il y avait des preuves qui

démontraient malheureusement le contraire. C'était une situation pénible. On a mis la personne à pied pendant huit jours et cela a provoqué un chaos complet. Finalement elle a compris qu'elle avait commis une erreur et je lui ai surtout dit : « En tant que dirigeant syndical, vous devez donner l'exemple à toute l'entreprise, parce que ce genre de situation ne doit pas se produire ». D'autre part, je n'ai jamais accepté d'aller boire une bière avec les membres du syndicat de l'entreprise C-Colombia, non pas que je ne puisse pas le faire mais je ne savais pas ce qui allait se passer par la suite. En plus, j'avais eu des expériences au cours des activités de fin d'année quand ils buvaient et nous, en tant que responsables de ressources humaines et organisateurs de l'activité nous leur disions : « Les gars, il faut faire attention avec l'alcool, rappelez-vous que nous devons partir tôt, que nous devons rentrer tranquillement chez nous. » Et l'un d'eux qui avait trop bu et qui avait perdu le contrôle a essayé de m'agresser.

J'admire le syndicat de l'entreprise Alumanata parce qu'il s'ajuste aux objectifs de l'entreprise et cela est tout à fait valable, mais si l'on a un syndicat qui est toujours en train de mettre des bâtons dans les roues de l'entreprise chaque fois qu'elle entreprend une action, cela ne vous paraît-il pas déplorable ? Le syndicat de l'entreprise C-Colombia faisait même obstacle aux étudiants qui réalisaient leur stage de dernière année d'ingénierie industrielle lorsqu'ils allaient faire un travail dans l'usine, par exemple pour la mesure des temps. Les syndicalistes ont commencé à dire : « Qu'est-ce qu'ils sont en train de mesurer ? ». Tout cela arrive parce qu'il n'y a pas d'ouverture, parce qu'ils sont enfermés dans une conception selon laquelle il faut attaquer les patrons, ils pensent que ce sont les patrons qu'il faudrait virer : et le patron, vas-y avec le patron ! Et moi, je crois que c'est bidon ; c'est dépassé, ça fait 23 ans que j'entends le même discours.

### **Les négociations et les plans de départ volontaire**

Le plan de départ volontaire est l'un des mécanismes utilisés par toutes les sociétés lorsque pour un motif ou un autre il est nécessaire de mener à bien des restructurations ou qu'elles ont besoin d'être plus efficaces en termes de productivité. L'entreprise a cherché un financement et a établi un plan très sain concernant des personnes à qui il manquait cinq ans pour avoir le droit à la retraite. La proposition était de leur payer 90% de la moyenne de leur salaire pendant ces cinq ans, de leur permettre d'être chez eux et lorsque ces cinq ans seraient révolus, de présenter leurs papiers à la caisse de retraite de la Sécurité sociale pour obtenir leur retraite, et à ce moment-là l'entreprise<sup>258</sup> n'aurait plus d'obligation.

Au cours d'une de ces négociations, l'entreprise a donné un avantage supplémentaire aux travailleurs et leur a dit : « Tenez, vous allez recevoir de l'argent et nous allons vous offrir des stages de formation pour vous et vos femmes, avec l'objectif que vous puissiez monter votre propre affaire. Mais, s'il vous plaît, ne faites pas ce que font la majorité des gens : acheter un taxi, parce que vous commettriez une erreur ». Je me souviens qu'un travailleur m'a dit : « Cet après-midi, je passe avec ma voiture pour vous la montrer ». Et effectivement, il est passé avec une Daewoo toute neuve. Et je lui ai dit « Mais qu'est-ce que vous avez fait ! »

---

<sup>258</sup> Les personnes prennent leur retraite avec la Sécurité Sociale et non avec l'entreprise. Actuellement, il n'existe pas de pension fonctionnant sur le mode de la répartition. Auparavant, il n'existait pas de caisse de retraite de la Sécurité sociale et il existait la fameuse retraite payée par les entreprises : lorsque les gens avaient acquis leurs droits ils se présentaient à la Sécurité sociale et le travailleur obtenait finalement une pension par co-paiement, payée en partie par la Sécurité Sociale, en partie par l'entreprise.

Trois mois plus tard, il n'avait plus rien parce que sa fille avait pris la voiture et bon... Alors, on demande aux gens s'ils sont vraiment sûrs de ce qu'ils vont faire, s'ils comprennent bien comment fonctionne le plan de départ volontaire parce que nous ne voulons pas qu'au bout de six mois ou un an, ils viennent frapper à notre porte ou qu'ils se retrouvent dans une situation lamentable.

Au cours d'une autre négociation que j'ai dirigée dans l'entreprise C-Colombia, nous sommes arrivés à un accord avec deux groupes de personnes ; un groupe qui m'a agréablement surpris quand je les ai vus en pleine forme, gais, lorsqu'ils venaient chercher leur fiche de paye tous les mois ou tous les deux mois. Ces personnes étaient au bord de l'épuisement dans l'usine à cause de leur état de santé... Elles considéraient qu'elles avaient brûlé une étape importante de leur vie professionnelle, elles devaient attendre cinq ans pour prendre leur retraite ; l'autre groupe était celui des personnes qui acceptaient la proposition de l'entreprise sans pouvoir bénéficier de ces circonstances spéciales.

Pour moi, le programme était bien conçu, il n'était pas soumis à la contrainte : « ces cinquante personnes doivent partir parce qu'elles doivent partir ». Cela a été volontaire. Il y a eu des personnes qui ont été choquées ; dès que nous les avons informées elles ont dit : « Mais comment ça, c'est impossible, cela ne peut pas m'arriver à moi ! » et nous avons été obligés de recourir à une aide médicale, psychologique pour tous ces gens parce que l'impact allait être fort. Les entreprises se préparent pour ces programmes mais elles les annoncent du jour au lendemain. Je crois qu'ici aussi il est très important de se poser la question : « Jusqu'à quel point suis-je préparé pour affronter le fait que je ne serai plus actif professionnellement ? » Il y a des gens (mais cela dépend de chaque personne et de sa formation) qui lorsqu'on leur promet cinquante millions de pesos, deviennent comme fous.

L'entreprise n'a pas été irresponsable parce qu'elle n'a pas mis les gens à la rue sans leur donner une opportunité, on leur a dit : « Tenez, placez ces 50 millions dans cette entité financière ou dans cette affaire, nous vous donnons tous les outils pour que vous montiez une affaire tout seul ou en association avec un autre copain » ; « Vous pouvez arriver à être un transporteur de l'entreprise, achetez deux camions et vous les mettez au service de nos dépôts ». L'entreprise a pris cette décision parce qu'elle avait appris à partir des expériences d'autres entreprises où malheureusement la situation avait été différente et les gens étaient tout simplement devenus fous, c'étaient des gens qui n'avaient jamais eu de leur vie 50 millions de pesos. Et avoir cette somme il y a dix ans, c'était une chose qui, si on ne savait pas la gérer, pouvait vous rendre fou.

Ce type de programme apparaît à partir de ce qu'ont fait les autres entreprises et on s'en rend compte dans les réunions. Toute l'équipe de direction (financière, ressources humaines) participe à ces programmes. Ce que fait la personne qui adhère à ces programmes, c'est simplement échapper à une ambiance qui la rend malade, qui lui cause une série de conflits et se retirer chez elle dans l'ambiance de sa maison, où elle peut avoir une meilleure qualité de vie. Vous comprenez ?

### **Nous avons eu de la considération pour les personnes malades**

Depuis la promulgation de la Loi 100 et celle des assurances sur les risques professionnels, j'étais le responsable de la santé au travail. Je faisais partie de ceux qui se battaient lorsque les travailleurs étaient qualifiés comme « porteurs » de maladie professionnelle. J'exigeais le traitement qu'il fallait. Je me rappelle quelques cas lorsque nous avons fait un changement

d'ARP (Assurances risques professionnels) (Nous étions affiliés à CONSALVI et nous sommes passés à la SAMED). Il y avait des gens malades et CONSALVI a dit tout simplement : « Comment pouvons-nous nous libérer de ce problème ? » Et comme il y avait trois ou quatre personnes malades, j'ai répondu : « Mais comment ça, nous avons payé une assurance contre les risques professionnels pour ces gens et nous avons simplement changé d'assurance. La SAMED doit assumer les frais et doit continuer le contrôle qu'elle assurait pour ces personnes. »

Auparavant, dans l'entreprise C-Colombia, il existait beaucoup de procédés qui étaient encore très manuels. Bien sûr si une femme faisait le même geste pendant des années, il était évident qu'elle allait avoir des problèmes de « syndrome de canal carpien », il y a même une dame qui a eu un problème de « rupture de la coiffe des rotateurs du bras ». Le traitement de toutes ces personnes a été couvert par l'Assurance contre les risques professionnels. Mais pour toutes ces personnes, nous avons fait toutes les démarches auprès de la gérante de l'assurance contre les risques professionnels. Nous étions attentifs également aux personnes qui avaient déjà un historique médical au travail pour que l'assurance contre les risques professionnels les prenne en charge, même s'ils étaient sur le point de partir, et qu'elle couvre les frais de tous les soins dont ils avaient besoin.

### **Le nouveau président directeur général de C-Colombia**

Il a eu un changement de PDG dans l'entreprise et l'équipe de direction avait beaucoup d'expectatives à son sujet. Nous pensions que comme l'antérieur PDG était colombien et que le nouveau l'était également, c'était plutôt bien, nous croyions qu'il allait nous comprendre et tout... Pedro Mayor, c'était comme ça que s'appelait le nouveau PDG ; à dire vrai, je crois que je n'ai pas réussi à le connaître et je n'ai jamais pu le comprendre. En plus nous travaillions depuis pas mal de temps au niveau de l'usine et de l'entreprise et d'une certaine façon, de nombreuses situations liées au thème syndical s'étaient stabilisées.

Le nouveau PDG disait : « A moi, cela m'est égal si tout le monde se syndique, cela ne me fait ni chaud ni froid ». Alors, il arrivait avec l'idée que cela n'était pas un problème si tout le monde se syndiquait, il faisait très attention à ne pas provoquer d'affrontements avec eux. Cette position étonnait beaucoup le directeur des opérations, Dionisio Santaclara (en fin de compte, c'est lui qui doit travailler directement avec le personnel de l'usine), il disait : « Si tout le monde se syndique, je vais être continuellement obligé d'avoir recours à des employés externes pour occuper les postes ».

Quand fait-on une pause dans une réunion de direction pour parler des gens ? En général jamais. Dans ces réunions c'est le directeur financier qui parle, le directeur de marketing, ou celui des ventes et le directeur des opérations, mais jamais celui de ressources humaines. On ne prend jamais une demi-heure pour penser aux gens, ni à ce qui leur arrive, ni à ce qu'ils attendent, ni à ce qu'ils veulent. Un PDG s'exprimait avec des paroles très justes : « Cela me fait rire lorsque j'écoute mes directeurs qui disent que le plus important ce sont les gens, et j'assiste aux comités où on n'en parle jamais».

### **L'installation d'une caméra**

On a donné certaines instructions pour l'installation secrète d'une caméra pour filmer ce qui se passe dans le département de maintenance. Dans l'entreprise, le directeur a donné ces instructions sans passer par la direction générale. C'est-à-dire que ce sont des instructions de

la direction des ressources humaines et de la direction des opérations. D'une certaine façon, la décision a été concertée. On a dit : « Il faut installer la caméra dans le département de maintenance, il faut le faire. » Moi, comme responsable des ressources humaines, je devais assumer ; je me suis dit : « Si cette décision a été prise, eh bien, mon gars, tu seras bien obligé de la mettre à exécution ». On a simplement installé cette caméra et j'ai dû mettre la décision en pratique.

Comme responsable des ressources humaines, je n'allais pas aux réunions auxquelles on convoquait les directeurs. Je ne participais pas à la discussion, on m'a simplement prévenu lorsqu'ils ont pris la décision d'installer un système de contrôle. Il y avait quelques thèmes de la direction de C-Colombia qui se traitaient avec le directeur des ressources humaines.

Quand on m'a communiqué l'idée, il s'agissait d'une décision qui était déjà prise à ce moment-là. Je crois qu'il le faisait plutôt comme un essai. D'ailleurs, je ne sais pas si à la fin, après que je suis parti de l'entreprise, ils ont mis dans toute l'usine des caméras ou si c'était simplement un essai pilote que l'on voulait faire concrètement avec eux, là où était le problème indiqué par leur chef direct.

*Anastasia Robles*

Au niveau des directeurs, on a parlé de l'installation de la caméra et on a conclu : « Non, monsieur, comme ça, non, prenez-y vous autrement, attribuez-leur des tâches et regardez ce qu'ils font, mais pas de cette manière. »

Le personnel de la direction (des ressources humaines et des opérations) a décidé d'installer la caméra même si, en tant que groupe, il y avait un accord pour ne pas le faire. La décision a été prise par quelques personnes de manière individuelle parce qu'au moment où ils l'avaient proposée, les dirigeants de l'entreprise avait répondu non.

*Juan de Dios Alzate*

Matías Oliveros sans l'autorisation de son chef au plus haut niveau, le PDG, a fait installer une caméra dans l'atelier de maintenance.

### **Causes et objectifs de l'installation de la caméra**

*Matías Oliveros*

Lorsque des caméras sont installées au niveau de l'usine et particulièrement dans le département de maintenance<sup>259</sup>, c'est simplement parce que c'est le responsable de ce département lui-même qui l'a demandé. Je considère qu'on les a simplement installées parce que c'était une sollicitude du département d'opérations, plus précisément de Temístocles Arrollave, responsable de l'ingénierie et de la maintenance, pour pouvoir contrôler le personnel qu'il dirige. Face aux objections qu'on lui a faites à ce moment-là, il a répondu : « Non, je crois que cela a marché dans d'autres entreprises et nous devons l'installer ». En

---

<sup>259</sup> Selon l'information fournie par les autres personnes interviewées, cet énoncé ne correspond pas à la vérité parce qu'à ce moment-là, on avait seulement installé la caméra dans le département de maintenance et à la différence des caméras déjà installées dans d'autres sections, on ne l'a pas mise en fonctionnement de façon ouverte mais de façon clandestine.

plus, on a installé les caméras parce que les travailleurs eux-mêmes se plaignaient du personnel de ce département.

*Juan de Dios Alzate*<sup>260</sup>

L'objectif du précédent directeur des ressources humaines, Matias Oliveros, en installant la caméra, était de prouver sa théorie selon laquelle les dirigeants syndicaux qui travaillent au département de maintenance, dorment au lieu de travailler et passent leur temps à jouer aux échecs et à « se la couler douce ».

### **La lecture du problème de l'installation de la caméra**

*Matías Oliveros*

Pourquoi le responsable de maintenance et le directeur des opérations ont-ils demandé à ce moment-là l'installation d'une caméra ? Parce qu'il est évident qu'ils étaient affectés par la situation. Quels genres de contrôles voulaient-ils appliquer et pourquoi ne les mettaient-ils pas en place directement ? Pourquoi ont-ils pensé utiliser des méthodes cachées qui pourraient perturber les gens ? Je le dis et je le répète, le responsable des ressources humaines n'est pas là pour contrôler les questions des processus de production, je ne suis pas là pour ça, c'est la fonction du directeur des opérations.

### **Conséquences de l'installation de la caméra**

*Juan de Dios Alzate*

Le fait que l'installation de la caméra n'ait pas été autorisée par la direction générale a été capitalisé par le syndicat. Ils ont parlé avec le PDG Pedro Mayor et il a été obligé d'admettre : « Cette action n'est pas correcte, elle n'est pas cohérente avec le comportement d'un cadre de la corporation et de la firme ». Et ils ont décidé de virer Matías Oliveros de l'entreprise. Autrement dit, Matias a donné le bâton pour se faire battre parce qu'il n'a pas agi conformément à la politique de son directeur général : dans sa hâte de démontrer ses hypothèses en relation avec le comportement « nuisible » du syndicat, il a pris la décision tout seul et il est mort seul, parce qu'on l'a accompagné jusqu'au trou mais on ne se s'est pas enterré avec lui.

*Anastasia Robles*

Les personnes qui ont installé la caméra n'appartiennent plus à l'entreprise. Elles l'ont quittée parce que leur décision n'était pas une politique corporative en tant que telle, parce que ce n'était pas comme ça. Leur intention était personnelle. Pour cette raison, j'ai dit que cela ne correspondait pas à la politique de l'entreprise; à moi, personne ne m'a jamais dit : « Je veux que tu fonces et que tu écrases les gens », « Je veux que tu harcèles les gens, je veux que tu persécutes les gens ».

---

<sup>260</sup> C'est seulement lorsqu'on a fait l'interview de Juan de Dios Alzate que l'on a pu obtenir une information plus précise sur les objectifs que, selon lui, s'était fixée la direction de ressources humaines avec l'installation de la caméra.

*Matías Oliveros*

Il me semble que d'une certaine façon, l'installation a provoqué une réaction négative à ce moment-là. Dans la foulée, il s'est produit une situation dans laquelle on m'a laissé seul. On a pris une décision en groupe mais ils l'ont tout simplement orientée comme si c'était moi qui l'avais prise tout seul. Je crois que cela a été une décision qui en fin de compte est apparue comme si c'était moi le responsable.

### **Opinion sur l'installation de la caméra**

*Anastasia Robles*

Je crois que c'est un abus parce que cela s'est fait sans le consentement des gens, c'était une décision individuelle. Dans l'entreprise, il y avait des caméras installées avec l'accord des gens ; par exemple, je vous jure que j'ai travaillé dans le département de production et je savais qu'il y avait une caméra en face de moi, mais avant qu'ils l'installent, je le savais et j'étais d'accord. Cela ne me gêne pas simplement parce que mon poste de travail donnait juste en face de là où se trouvait la porte du coffre-fort et je devais être surveillé, pour moi c'était mieux parce que de toute façon avec moi, jamais rien ne se perdait. S'il y avait un doute, j'appelais et on me regardait dans les caméras. C'est-à-dire que pour moi c'était beaucoup mieux.

Cette action me paraît une conduite désagréable et malhonnête. Autrement dit, les gens qui ont installé la caméra sont malhonnêtes parce que si je vais surveiller quelqu'un, le minimum que je dois faire, c'est de lui dire ce que l'on va s'installer, de le lui faire savoir. Je ne dirais pas qu'ils ont agi de mauvaise foi mais attaquer par derrière ne correspond pas à ma façon d'être, je préfère agir franchement : normalement lorsque j'ai quelque chose à dire, je le dis.

*Matías Oliveros*

Je crois que pour les syndicalistes la situation était difficile. Je dirais que dans ce cas, simplement, ce n'était pas le procédé. Ils n'ont pas agi correctement, l'entreprise l'a compris. Je crois que l'entreprise aurait d'abord dû se demander pourquoi le gars de maintenance n'a pas établi un plan de travail pour ses subordonnés, s'il était si préoccupé parce que ses travailleurs ne faisaient rien. L'entreprise aurait dû discuter à ce sujet avec le directeur des opérations. C'est très facile de dire au responsable des ressources humaines : « Bon, je veux que vous licenciez ces types, je ne peux plus les voir ! » A ce moment-là, il aurait été possible que le responsable des ressources humaines lui explique qu'il existe des difficultés légales pour licencier le personnel syndicalisé parce que dans l'entreprise, les responsables et les directeurs n'étaient pas conscients de cette complexité.

A l'heure actuelle, les partenaires stratégiques d'un responsable de la gestion du personnel sont tous les cadres de l'entreprise, autrement dit le directeur financier, celui des opérations, celui du département informatique. À ce moment-là, il aurait dû exister de meilleurs canaux de communication et de décision pour voir quelles étaient les autres alternatives disponibles et adopter la meilleure solution.



En ce qui concerne ce que l'on pense à mon sujet, je le respecte et je continuerai à le respecter. Mais j'ai la conscience tranquille parce que je ne cherchais à démolir personne... autrement je ne me promènerais pas aussi tranquillement dans la rue. Si on avait expulsé trois ou quatre travailleurs à cause de ce qui s'est passé, je serais inquiet parce qu'il existe un certain niveau d'insécurité et cela me ferait faire du souci.

*Sixto Rosas*

Quand je suis arrivé, on m'a raconté qu'à la satisfaction du responsable des ressources humaines de cette époque, tout s'était passé d'une manière très digne... Comment pouvait-on placer une caméra cachée ? Cela n'avait aucun sens. Je pense que cela vient des gens, des types qui dirigent, et d'ailleurs, comme je connais les multinationales et que je sais que leurs actions se négocient au niveau mondial, ceux qui dirigent doivent mesurer le poids de l'action, parce qu'elle peut diminuer simplement parce qu'il y a une mauvaise gestion des lois nationales. L'expérience de Coca-Cola en est un exemple concret parce qu'en Colombie, on l'associe au paramilitarisme ... c'est un exemple, mais alors que se passe-t-il ? C'est très négatif pour l'image de marque de Coca-Cola. Les multinationales doivent être attentives aux lois nationales. Le fait de placer une caméra cachée est en contradiction avec toutes les directives de l'entreprise. Les multinationales respectent la loi.

*Gaston Balcázar*

A mon avis, les syndicalistes du département de maintenance n'avaient jamais organisé d'« émeutes » avant mon arrivée dans l'entreprise. Zéro ! On a essayé d'installer une caméra et là ils ont organisé des manifestations et l'entreprise a décidé de licencier le responsable d'ingénierie. Des « émeutes » ? Pour moi, cette histoire de la caméra n'a aucune importance pour les syndicalistes, bah !

### **Conjectures autour de l'installation de la caméra**

*Matias Oliveros*

En gros, je crois que le problème de l'installation, c'est que l'on n'en pas parlé. Mais en plus de ça, il y avait des problèmes de fond : d'abord, si le type de maintenance voit que ses gars ne travaillent pas, que l'un reste assis, que l'autre fait une activité différente, qu'ils bavardent, alors plutôt que d'établir ce type de contrôle il faut plutôt se demander ce qu'il fait lui, comme responsable de maintenance pour leur donner des fonctions définies. Un mécanicien du département de maintenance peut dire : « Si je suis assis, c'est que je n'ai rien à faire parce que les machines fonctionnent bien ... alors laissez-moi, si je m'assieds, ce n'est parce que je n'ai rien à faire, mais simplement parce que j'ai tout laissé en état de marche. » Mais le responsable d'ingénierie doit aussi diriger ses employés, s'il a des problèmes avec les travailleurs du département de maintenance, sa gestion du personnel est un échec complet. Là, on aurait dû prendre la décision. En plus, il aurait peut-être fallu discuter davantage du problème avec la direction des ressources humaines pour creuser le sujet. Parce que c'est là où il aurait fallu se demander : « Bon, quels mécanismes va-t-il mettre en place pour contrôler ses travailleurs ? C'est lui qui doit assumer cette responsabilité ». Et s'il répond à cette question : « Je n'en sais rien », alors c'est le responsable des ressources humaines qui aurait dû intervenir et parler avec lui. Troisièmement, la décision aurait dû être connue de tous. L'entreprise est libre de prendre les décisions et mettre en place les contrôles qu'elle veut

mais elle doit le faire de façon ouverte et dire : « Nous allons installer des caméras pour surveiller tous les processus problématiques ». Et en avant !

Je pense que les entreprises qui sont des entités privées peuvent prendre les décisions qu'elles veulent. Si elles veulent appliquer des contrôles, elles peuvent considérer d'autres mécanismes, mais malheureusement – et là nous en revenons au même point – l'être humain est très complexe et il a besoin d'un contremaître qui le surveille pour le contrôler. Les travailleurs n'ont pas pu comprendre qu'aujourd'hui, ils devraient être suffisamment responsables pour dire : « Le travail que je fais en sept ou huit heures, je peux le faire en cinq heures et alors là, je démontre à mon chef que je le fais en cinq heures et que je n'ai besoin de personne pour toujours être en train de me surveiller ».

### **On n'a pas tenu compte de l'évidence filmée par la caméra.**

*Anastasia Robles*

Aucun travailleur n'a été licencié parce qu'on n'a même pas voulu tenir compte de ce que l'on a découvert, précisément parce que, pour ainsi dire, ce n'était pas la façon dont il fallait capter l'information.

### **Quelques syndicalistes me considéraient comme un persécuteur**

*Matías Oliveros*

Quelques membres du syndicat considéraient que je discriminais les syndicalistes. Mais je crois que cette histoire de la discrimination syndicale est un mécanisme de défoulement, de même que les bulletins qu'ils publient. Ce sont des mécanismes dont ils disposent et qu'ils savent très bien utiliser. Je n'ai pas encore vu un syndicat qui n'ait pas utilisé l'expression « discrimination syndicale ». Mais jusqu'à présent, je n'ai pas vu non plus la première plainte portée contre moi dans laquelle on précise la question de la discrimination syndicale parce que les cas de discrimination contre des syndicalistes quand on veut affaiblir un peu leur pouvoir peuvent donner lieu à une action en justice.

Ils parlaient de discrimination syndicale, par exemple lorsqu'on donnait un avertissement à un travailleur de l'atelier de maintenance parce qu'il était arrivé en état d'ivresse à son travail et on ne le laissait pas entrer sur le lieu de travail, on le suspendait. Est-ce que l'on peut appeler cela de la discrimination syndicale ? Quand on le voyait, en plus du fait qu'il sentait l'alcool et que l'on sait que l'on ne peut pas faire une activité de ce type parce que c'est un travail à risque élevé, le syndicat insistait : « Mais non, il a juste bu une bière. » Je crois que cette personne est encore dans l'entreprise C-Colombia, vous voyez, on le suspendait et alors ils publiaient dans le bulletin et sur des pancartes : « *Discrimination syndicale dans l'entreprise C- Colombia* ». Ils en sont même arrivés à utiliser des phrases comme : « *Dans l'entreprise C- Colombia, on produit des peintures et on casse les reins des travailleurs* », quelque chose comme ça... Il y a beaucoup de mécanismes de défoulement qu'ils adoptent non pas parce qu'ils ont une conscience de ce qu'il faut faire mais parce que les hautes hiérarchies à travers la CUT<sup>261</sup> leur donnent des directives : « Publiez un nouveau truc ... alors, discrimination contre les syndicats ».

---

<sup>261</sup> Central Unitaria de Trabajadores - Centrale Unie des Travailleurs

Je pense que je n'aurais pas dû être traité de « persécuteur du syndicat » parce que je ne faisais pas directement les rapports et je n'étais pas non plus dans l'usine. Quand on harcèle un syndicaliste, c'est qu'on le change de poste, qu'on lui refuse une permission sous prétexte que « l'on ne satisfait pas les niveaux de production », que « telle ou telle chose » et que tout ce qu'il fait est mal.

Quand dans les entreprises on a créé la loi d'égalité des chances pour les travailleurs, le syndicat a perdu de sa force parce que quelle est la raison d'exister du syndicat quand, tout en n'étant pas syndiqué on obtient les mêmes bénéfices que lorsqu'on l'est ? Que l'on ait des bénéfices comme membre du syndicat ... c'est vrai parce que l'on obtient des permissions, on vous envoie à des congrès au niveau national et international, mais c'est peut-être seulement pour le groupe des dirigeants syndicaux ou pour quelques personnes par ci par là, mais ...et les autres ?

### **Le syndicat a attenté à ma dignité**

Si nous parlons de dignité, je pense qu'il y a eu des manifestations écrites et orales qui ont réussi – sans dire pour autant qu'elles m'ont empêché de dormir – à me causer des ennuis parce qu'ils s'en prenaient à ma façon d'être, ma personnalité, et parce qu'elles étaient très éloignées de la réalité. Je suis et je continuerai à être un exemple pour la communauté.

Il y a eu des moments où j'ai senti que les syndicalistes étaient allés trop loin parce que je crois que je ne me suis jamais référé à eux en les agressant, ni en faisant des attaques personnelles, ni rien. Ce truc qu'ils te disent que tu es « l'ennemi des travailleurs »... Il y a quelques années, par exemple, un dimanche de fête on m'a appelé chez moi et on m'a dit : « Mathias, toute l'avenue des Amériques est pleine de pancartes et ils ont mis ton nom », et après les gens m'appelaient pour me dire : « Fais gaffe à ça... fais attention à la sécurité, fais attention à l'autre question ». Je crois qu'ils exagèrent souvent lorsqu'ils se réfèrent à des situations ou à des questions où, comme je vous l'ai déjà dit, ils qualifient quelqu'un d'une façon qui n'est pas acceptable.

Et pourquoi les syndicats agissent-ils comme ça ? Je ne sais pas si ce que font les syndicats s'explique par ce qu'ils ressentent, mais je crois qu'ils sont très influencés par un autre type de pensée qui provient de ceux qui ont beaucoup d'expérience (les organisations dont ils proviennent leur donnent ces directives). Par exemple : « Utilisez ces termes... », parce qu'avec tous les syndicats, c'est la même chanson et quand on lit les bulletins on trouve toujours le même refrain, si, c'est vraiment toujours la même chose.

Je crois que les syndicats doivent être plus respectueux. Je pense qu'une organisation syndicale en tant qu'entité juridique doit avoir comme principe le respect pour la dignité humaine de ceux qui en raison de leurs fonctions ou leurs professions arrivent dans les entreprises pour y assumer des postes de direction. Parce qu'eux ils ne se réfèrent pas seulement à celui des ressources humaines mais à l'agent de maîtrise, au chef d'équipe, etc. Ils disent n'importe quoi au sujet de tout le monde.

## **Mon départ de l'entreprise**

On m'a laissé seul et bon... ça s'est ajouté au fait qu'avec le PDG, le courant ne passait pas depuis que je suis arrivé dans l'entreprise, alors j'ai dit au directeur des ressources humaines que je me rendais compte que dans l'entreprise mes possibilités de promotion étaient limitées dans la mesure où il y aurait toujours quelqu'un au dessus de moi ; que j'étais intéressé à ce qu'il parle avec la direction générale de la possibilité d'arriver à un arrangement économique parce que je voulais quitter l'entreprise. Il m'a dit : « D'accord, il n'y a aucun problème. » Il est monté et il a parlé au directeur général, ils ont téléphoné au Brésil et parlé de toute l'histoire de l'argent etc., et il m'a dit que tout était arrangé et voilà comment cela s'est passé.

Je suis parti de l'entreprise et j'y ai de très bons souvenirs mais il y a aussi des situations qui franchement ... je crois que tout le monde fait comme si la décision de l'installation de la caméra avait été prise par Matías Oliveros, et bon, je respecte ça, si, je le respecte. Mais je sais que lorsqu'il se produit ce type de situation, c'est parce qu'il y a eu des décisions erronées.

Je ne me plains pas... je ne regrette pas d'avoir pris la décision de quitter l'entreprise, c'est une entreprise qui m'a beaucoup donné. Le patrimoine que j'ai, c'est grâce à eux, les deux carrières que j'ai faites, je les dois à la firme C-Colombia, là il y a encore des gens que j'apprécie beaucoup. J'ai laissé un legs de choses très positives qui font qu'aujourd'hui encore on m'appelle de l'entreprise comme consultant.

## **Le départ de Matías Oliveros**

*Esperanza Sepúlveda*

On a viré Matias ; ce qui se passe, c'est qu'on lui a donné la possibilité de négocier son départ. Matias n'avait aucune possibilité de promotion dans l'entreprise, ni rien.

## II

### APPLICATION DE L'ARTICLE 140 DU CODE DU TRAVAIL

Article 140.- Salaires sans prestation de service. Pendant la durée du contrat le travailleur a le droit de percevoir un salaire, même s'il n'y a pas de prestation de service par décision ou faute du patron.

*Code du travail \* (Colombie)*

#### **Contexte d'application**

*Sixto Rosas*

L'entreprise a des usines dans de nombreux pays et non seulement il existe un cadre concurrentiel, mais l'entreprise a aussi la possibilité de se fournir dans d'autres usines, celle du Brésil et celle du Mexique. Dans ce contexte global on analyse quelles sont les usines les plus productives parce qu'évidemment tout est une chaîne comme celle des approvisionnements.

Je travaille dans l'entreprise C-Colombia depuis trois ans et demi. Quand je suis arrivé, ce qui était nouveau pour moi, c'était le syndicat. Je n'avais pas eu d'expérience avec les syndicats. On peut dire que cette expérience a été riche en enseignements, vivre une expérience avec le syndicat ne s'apprend pas dans un livre, parce qu'il faut savoir comment ils sont, connaître leur langage, ce qu'ils pensent, leurs paradigmes, leurs agissements.

Le syndicat de C- Colombia jouit d'une grande légitimité, c'est un interlocuteur valable, alors on y entre avec respect. Mais attention ! Le respect envers l'autre ne signifie pas que l'on dise oui à tout ce qu'ils disent parce même eux n'apprécient pas. Lorsqu'ils ont affaire à un interlocuteur qui se conduit comme un lèche-botte, cela ne leur plaît pas non plus parce que dans le fond, ils savent que parfois il y a des gens hypocrites, qui les flattent, qui leur font de fausses promesses et qui ensuite essaient de faire un tas de choses par là ...

Raison d'être du syndicalisme (notre différence se trouve dans la notion de productivité)

Le syndicalisme a sa raison d'être, il comprend un cadre juridique que les gens doivent comprendre. Il existe un cadre juridique qui défend la liberté d'association et qui leur donne une protection spéciale ; c'est à partir de ce cadre que je propose que nous nous unissions pour des objectifs communs. La différence que nous avons avec les syndicalistes – je l'ai dit à Nazario – c'est au niveau du concept de productivité, là oui, nous avons définitivement de grandes différences.

C'est avec la productivité que je suis compétitif pour générer de plus grosses ventes et de plus gros bénéfices. Pour les syndicalistes, quand on exige plus de productivité, c'est tout de suite l'exploitation du travailleur et la richesse pour une minorité, alors là nous entrons dans une discussion qui peut être intéressante, mais de toute façon il existe un système. C'est comme lorsqu'on se trouve sur un terrain de football pour jouer. On sait ce que c'est que le corner, comment ça marche, alors l'équipe qui veut gagner respecte les règles et marque des buts

---

\* NDT: Código Sustantivo del trabajo

mais les syndicalistes c'est comme s'ils disaient : « Non, nous ne pouvons pas bouger ». Mais ce qui se passe c'est que l'équipe qui joue contre eux va gagner et finalement on va fermer la boîte et qu'est-ce que nous allons gagner avec tout ça ? On a fait croire aux gens qu'il s'agissait d'une discussion philosophique, pas de travailler. Ils disent : « Ah ! Mais c'est qu'il y a des gens importants... c'est que Carlos Gaviria<sup>262</sup>... ». Mais ce n'est pas la réalité, autrement dit si un jour le système change<sup>263</sup>, alors il y aura d'autres règles de jeu et nous jouerons avec ces règles-là, mais pour l'instant il existe des règles qui obligent à être productif.

Au niveau personnel, nous avons une bonne relation, j'aime bien me retrouver avec eux, il n'y a pas de problème personnel avec eux. Je rencontre Nazario et je suis content de le voir. Ce sont des gens valables, mais ils doivent apprendre à ne pas être trop intransigeants, et ce que je perçois quelquefois, c'est que leurs écoles sont trop intolérantes. Autrement dit, ils suivent un cours à la CUT, mais ils pourraient s'adapter à l'époque moderne.

*Juan de Dios Alzate*

Le syndicalisme existe, les syndicalistes existent parce qu'il y a de très mauvaises administrations. Dans les entreprises où il y a une gestion qui conserve un équilibre, il n'y a pas besoin de syndicat, ils disparaissent tout seuls, et s'ils existent, il n'y a pas de problèmes, c'est que le syndicalisme en soi n'est pas mauvais et je n'ai rien contre eux ni contre le syndicat.

### **Les syndicalistes ont raison d'être méfiants**

Sixto Rosas

Les syndicalistes ont raison de se méfier de l'entreprise. Cette histoire de la caméra pour les filmer est absurde, cela a créé un précédent. Je dirais que la situation s'est améliorée, nous pouvons encore faire mieux et nous continuerons sur cette voie pour faire de plus en plus de progrès, mais ce n'est pas facile. Mais c'est aussi une histoire de profils professionnels, je sais que les techniciens parlent d'outil, de soupape, et de productivités, alors bien sûr le syndicat se rend compte quelquefois que ceux qui dirigent directement les travailleurs s'intéressent aux soupapes, à ce qu'une pièce puisse s'ajuster, et à je ne sais pas quoi, alors ils trouvent qu'ils sont brusques et c'est là où il y a un truc qui coince.

### **Rencontre avec le syndicat**

*Juan de Dios Alzate*

Je me souviens que très peu de temps après être entré pour remplacer Matias Oliveros, cela faisait deux ou trois jours que j'étais dans l'entreprise, j'ai eu une réunion avec Hipólito González, le président de SINTRAPAM (Syndicat de Travailleurs de la firme Peintures Américaines) section de Cali et la confrontation a été très dure, il m'a dit : « Que pensez-vous

---

<sup>262</sup> Candidat pour le parti de gauche (Polo Democrático – Pôle démocratique) aux élections présidentielles de Colombie pour la période 2006-2010.

<sup>263</sup> La personne à qui on fait l'interview fait référence au système capitaliste.

de...? ». Il voulait m'impliquer avec une opinion légale, il m'a pris, comme on dit, par surprise et je lui ai répondu : « Rien, il faut que j'étudie la question. » Il s'est levé et il a tapé sur la table avec la paume de ses mains comme pour dire : « Ici, c'est moi le président et sachez une fois pour toutes que c'est à moi que vous aurez affaire. » Et il a fait ça devant les gens. Alors, j'ai senti que c'était comme s'il me testait, ils voulaient savoir avec qui ils allaient devoir s'entendre et contre qui ils allaient désormais devoir se battre.

J'ai commencé à ouvrir les portes, à leur montrer qu'il pouvait y avoir une manière différente d'établir des relations, même s'il y avait des différences sur des aspects et des comportements qui n'étaient pas alignés avec ce que l'entreprise attendait de l'un de ses collaborateurs<sup>264</sup>. J'ai élaboré des stratégies de rapprochement avec Hipólito. Je me rappelle qu'il avait fait une demande de crédit immobilier et alors je lui ai dit : « Bon, Hypólito, pour quelle raison est-ce que tu as besoin de ce crédit ? Il faut que je fasse une visite à ton domicile ». Généralement, celui qui occupait mon poste envoyait toujours quelqu'un faire ce type de visite, mais je lui ai expliqué : « Non, Hipólito, je veux y aller moi-même, allons chez toi. » Et il m'a invité chez lui, nous avons pris un taxi, nous sommes allés ensemble dans le quartier où il vivait, je suis entré, je me suis assis dans la salle de séjour et je lui ai demandé : « Quelles modifications vas-tu faire ? »

J'ai commencé à créer des mécanismes de rapprochement et à lui dire : « Bon, je veux que vous me considériez comme une personne proche de vous, vous pouvez parler avec moi, mais avec moi il faut aussi respecter les normes et les principes de l'entreprise ; mais parlons et faisons une mise au point. » Trois mois après mon arrivée, j'ai commencé à me rapprocher d'Hipólito de façon systématique et lors du premier processus de négociation collective, j'ai observé qu'il adoptait des comportements différents quand il était avec les autres et quand il était seul avec moi. C'est presque comme si j'avais commencé un processus de négociation parallèle au cours duquel je lui disais quelles étaient nos positions. « Viens, je voudrais discuter avec toi, à mon avis, ce que vous demandez n'est pas raisonnable » C'est de cette façon que j'ai commencé à gérer le processus et on faisait confiance à Hipólito, bien qu'il ait aussi beaucoup d'opposants dans le syndicat ; par exemple Nazario qui pensait qu'Hipólito était une personne qui « se vendait » à l'organisation ou qui pouvait céder. Nazario avait une position un peu plus idéaliste, un peu plus fidèle aux « principes syndicalistes », etc. Le processus de négociation, je l'ai mené à bien dans les vingt premiers jours à partir du moment où on l'a initié. Nous avons négocié et tout a bien marché.

C'est quelques mois après être entré dans l'entreprise que j'ai dû aborder ce processus de négociation collective. Argemiro Trisol était le directeur général et aucun membre de l'entreprise ne m'avait donné d'information ni ne m'avait rien dit. Il a fallu que je commence à chercher et à lire. Je suis entré sans savoir ce qu'était l'entreprise et quelle était son histoire. Je me rappelle que les premières impressions m'ont amené à penser, à me demander « Où donc me suis-je fourré ? ».

La première chose que j'ai trouvée, c'est qu'il existait une polarisation de positions terrible entre le syndicat et mon prédécesseur Matías Oliveros. Pendant longtemps, Matías avait livré une véritable bataille avec le syndicat. Le conflit se traitait sur le plan personnel, c'est-à-dire qu'il avait cessé d'être un thème qui portait essentiellement sur le travail, un problème de stratégie d'entreprise pour devenir un problème d'animosités personnelles. Entre Matías et les hiérarchies du syndicat, il y a eu beaucoup d'hostilité, beaucoup d'offenses personnelles. Il n'y a pas eu entre eux de processus de négociation de type « tout le monde y gagne ». On ne

---

<sup>264</sup> Terme utilisé par la personne interviewée pour désigner un travailleur ou employé.

parlait pas de convenance, de la durabilité de l'entreprise, on ne mettait pas sur la table de négociation ce qui était important, le « qu'est-ce que je t'enlève? », le « comment je te mets mal à l'aise ? » et « comment je te fais du mal ? », tout cela était le résultat de ces relations si morcelées et conflictuelles.

## **Ma vision stratégique**

Je conserve une vision très stratégique de ce que sont les ressources humaines dans une entreprise : bien traiter les gens, faire qu'ils sentent qu'ils font partie d'un grand projet, signaler que l'apport individuel permet d'atteindre des objectifs importants pour leur vie et pour l'organisation, faire que les gens se sentent orgueilleux d'y contribuer. Tout cela permet une meilleure productivité. J'ai trouvé une situation, une entreprise où cela n'existait pas.

Les attentes qu'avait la direction de l'entreprise par rapport au directeur des ressources humaines, c'était qu'il devait affronter la situation et se battre avec le syndicat, alors le processus a été compliqué.

Il a fallu que j'assume des procès de droit du travail que l'entreprise allait perdre parce que des gens avaient été licenciés de façon incorrecte. Antérieurement la compagnie avait été obligée de réintégrer d'autres salariés parce qu'on les avait licenciés sans respecter les normes, parmi eux plusieurs femmes et Eufrades Morales<sup>265</sup>. Alors il a fallu que j'étudie les cas que l'entreprise était en train de perdre à ce moment-là, j'ai étudié le dossier et en réalité il s'agissait de personnes qui s'absentaient trois jours sur sept, c'est-à-dire des personnes nettement improductives et c'est une réalité indépendamment du fait que l'entreprise ait été la cause de leur maladie professionnelle, autrement dit c'était des personnes déjà âgées, proches de la retraite. J'étais conscient que leur productivité était faible parce que les procédés de production antérieurs étaient, comme quelqu'un le disait, « damnés » ; ces femmes étaient en contact avec le produit chaud, il fallait qu'elles le scellent de façon manuelle parce que la machine à sceller ne garantissait pas la qualité du procédé. Elle le faisait en donnant un coup sur le bouchon avec la main, en plus de ça, l'emballage final et la récupération de la matière première quand cela était nécessaire se faisait aussi manuellement. Mais c'est que nous sommes dans une affaire commerciale et nous ne pouvions pas changer cette situation, je ne pouvais pas non plus dire à toutes ces femmes : « Vous êtes malades parce que l'entreprise a été bonne ... ou méchante avec vous... ou cela a été de votre faute ... ou celle de l'entreprise ». Je ne pouvais pas changer une situation qui s'était déjà produite. Ces femmes on les avait licenciées à cause d'un problème de santé, une affection du canal carpien.

J'ai calculé combien allaient gagner ces personnes pendant le temps qui leur manquait avant de prendre leur retraite et j'ai dit à mon chef : « Regardez, ces femmes vont être réintégrées à l'entreprise, réfléchissons à ce que nous pouvons faire pour bloquer leur réintégration. Pourquoi ne demandons-nous pas au Brésil l'autorisation de leur faire une proposition économique ? » Nous avons obtenu la permission. Le procès a été perdu et il s'agissait alors de négocier avec chacune d'entre elles. Alors j'ai fait une réunion avec chaque ouvrière, son mari et ses enfants (c'est moi qui les invitais). Je leur donnais un rendez-vous à la Librairie nationale. Je proposais à l'ouvrière : « Vous voyez, vous voulez reprendre votre travail, c'est très bien, parfait, vous en avez tout à fait le droit puisque vous avez gagné le procès, nous sommes obligés de vous reprendre...Mais pourquoi vous remettre au travail si vous avez des

---

<sup>265</sup>Travailleur du département de maintenance réintégré à l'entreprise par décision du tribunal qui a démontré que l'entreprise avait agi de façon incorrecte dans son cas.



problèmes de santé ! Je vous propose une autre solution : l'argent que vous allez gagner en un, en deux ou en trois ans avant de prendre votre retraite, équivaut mettons, à trente millions de pesos colombiens\* ...Prenez-les, je vous les paye tout de suite ! Et quand vous aurez le droit de prendre votre retraite, alors vous passez vos papiers et vous obtenez votre pension » Elles m'ont toutes répondu de la même manière : « Non, monsieur cela ne m'intéresse pas ». – « Bon, merci beaucoup, c'est avec plaisir, ne vous faites pas de souci, nous nous reverrons lundi prochain au bureau et vous reprenez votre travail. De toute façon, c'était la moindre des choses ».

Aucune des femmes n'a accepté, il y avait beaucoup de pression de la part du syndicat parce que c'était pour eux un symbole de victoire. J'ai dit à l'entreprise : « Il faut réintégrer ces gens », et nous les avons réintégrées à leur travail et à leur grande surprise, nous leur avons souhaité la bienvenue, nous les avons traitées avec considération à leur retour. Définitivement, ces femmes n'ont pas voulu négocier. Que pouvions-nous y faire ! Même moi, j'étais devenu leur ami après leur retour. Elles allaient me trouver pour m'emprunter l'argent du bus quand l'entreprise tardait deux ou trois heures à payer les salaires. Je considère qu'il faut parler de ce type de choses, je ne crois pas leur avoir manqué de respect, ce que j'ai fait c'est leur proposer une affaire. Une chose est de proposer et une autre est de piétiner les gens.

Les syndicalistes ont adressé des lettres au siège de la société où ils parlaient mal de moi et de tout le monde, bon cela a été très dur.

## **A propos du départ volontaire**

*Sixto Rosas*

Les plans de départ volontaire apparaissent parce que notre usine n'est pas neuve, elle existe depuis de très nombreuses années, à peu près cinquante ans et ce qui arrive c'est logique. Cela a eu lieu avec de nombreuses « filles » – comme nous disons affectueusement – qui, dans la mesure où le temps passe, quelquefois il y en a qui ne produisent plus autant, mais il leur manque encore du temps pour prendre leur retraite, alors que fait l'entreprise ? Bon, elle fait un calcul de l'argent il faut leur payer et elle fait une offre à la personne. Ce que l'on ne vous a peut-être pas raconté, c'est que quelquefois les employés viennent eux-mêmes, frappent à la porte et disent : « Je suis fatigué, avez-vous quelque chose à me proposer ? » Je me rappelle de quelqu'un qui était une des dernières personnes à réclamer un arrangement et elle s'est prêtée à un arrangement volontaire. Il y a des gens qui sont fatigués, qui ont d'autres intérêts et c'est humain, ils disent par exemple : « Cela fait vingt ans que je fais la même chose » ; alors vous ne verrez jamais quelqu'un qui est entré récemment proposer un plan de départ volontaire.

Les plans de départ volontaire sont en relation avec la productivité... mais j'en reviens à ma proposition de ressources humaines : c'est très coûteux mais dans la pratique, il y a une pression du côté de la productivité ; je ne dis pas qu'en fin de compte l'entreprise ne va pas gagner, l'argent est récupéré peu à peu dans la mesure où les gens qui sont embauchés ne sont pas fatigués et évidemment ils arrivent pleins d'énergie.

---

\* NDT : Un euro équivaut approximativement à 2900 pesos colombiens.

La réforme du Code du travail couvre tout le monde, les travailleurs avec de l'ancienneté et les nouveaux, c'est-à-dire tous du point de vue des heures supplémentaires et autre, mais je dirais que c'est vrai qu'il existe une pression pour la productivité. De la part des ressources humaines, il n'existe pas de pression pour les départs volontaires. Il y a eu des cas où les gens sont arrivés à faire une conciliation avec l'entreprise et après ils disent : « Ah, non je ne veux plus d'arrangement. » ; et ils changent d'avis et ils restent dans l'entreprise.

L'histoire de ces gens est très respectable car lorsqu'on a créé un mécanisme de méfiance, on peut s'attendre à tout. Ils ont leurs motivations et même leurs propres rêves. Je ne vois jamais de mauvaise intention chez eux. Bon, dans le fond il y en a quelques-uns qui commencent à penser : « Non, si j'installais plutôt un petit atelier de mécanique, c'est ce qui me plaît et je ne supporte plus mon boulot. » Donc, c'est la combinaison entre les désenchantements qui viennent de l'entreprise et les affaires personnelles qui font que leurs intérêts commencent à s'orienter d'un autre côté.

La question, c'est de savoir si avec les plans de départ on ne perd pas un bon travailleur de vingt ans d'ancienneté qui connaît bien le système – c'est une très bonne question – je te dirai que oui et non. Oui, parce que sont des gens qui ont beaucoup d'expérience ; non, parce que finalement d'une certaine manière ils n'aiment plus l'entreprise, ils n'y sont plus attachés.

### **Comment conçoit-on les plans de départ volontaire ?**

*Anastasia Robles*

Les plans de départ dans l'entreprise C-Colombia sont établis par les employés de ressources humaines, ils regardent quelles sont les possibilités, évidemment il faut avoir l'aval économique du siège de la société. L'entreprise fait d'abord des considérations économiques qui quelquefois sont en relation avec la productivité et l'efficacité, et dans d'autres cas, non.

Par exemple, il y a un an et demi on a fait un plan de départ volontaire pour les personnes proches de la retraite et en fait il y avait trois personnes qui étaient de très bons travailleurs et je me suis dit : « Eh bien, finalement c'est parce que se sont des personnes qui l'ont bien mérité ». On a viré des gens d'un âge supérieur à tant d'années, qui avait X années d'ancienneté, évidemment c'était des gens très bien et en fait ils sont partis, là ce n'était pas une question de productivité, c'était parce que le plan couvrait toutes ces personnes-là.

Je suis honnête avec vous : les derniers plans que nous avons accordés ont coûté très cher à l'entreprise. C'est meilleur marché pour moi, selon mes calculs, de laisser la personne là où elle est, même si elle ne fait rien, parce que les gens à l'heure actuelle, comme on le sait, sont protégés par une loi d'ancienneté qui est très différente de celle que nous pouvons avoir aujourd'hui. Ces gens, on les paye normalement selon leur ancienneté, mais ce sont des gens à qui il manque trois ou quatre ans pour prendre leur retraite, alors si je voulais leur payer ces années qui leur manquent, cela serait meilleur marché que leur payer un arrangement financier. Je te dis ça parce que c'est moi qui suis chargé de calculer les frais, ce n'est pas que je paye cet argent de ma poche, mais cela serait meilleur marché de les maintenir dans l'entreprise que ce qu'on leur paye aujourd'hui avec un arrangement financier.

Les derniers plans de départ volontaire ont surtout été proposés par reconnaissance envers les gens ; mais ce qui est négatif, c'est qu'ils sont méfiants, il y a toujours quelqu'un qui leur dit à l'oreille : « C'est une histoire de productivité... » Alors ils arrivent et ils disent : « J'accepte,

mais si vous me donnez cinquante millions de pesos\*». Si c'était mon père ou ma mère, croyez-moi, je n'hésiterais pas à leur dire : « Ne soyez pas idiots, comment pouvez-vous continuer à travailler alors que l'on vous donne tout cet argent ? » Mais chacun est maître de ses décisions. À mon avis, le thème est très controversé et en plus comme toujours, on pense qu'il y a quelque chose qui n'est pas clair et c'est très compliqué de se battre contre ce mode de penser et cette conviction.

## **Les accords économiques**

### *Esperanza Sepúlveda*

Il y a des indemnités, des « accords » en partie aussi à cause de l'ambiguïté des lois. Je crois que les futures générations ne verront plus ça. Nous sommes en train de vivre les derniers moments des régimes avec des prestations importantes, où pour chaque année de travail\* on avait une prime équivalente à un salaire sur laquelle l'entreprise devait payer des intérêts, tout cela était en train de devenir une charge patronale terrible.

Et ce n'était pas injuste, parce que si on fait un bénéfice de 60% dans une entreprise, pourquoi est-ce qu'on ne pourrait pas payer ces prestations ? cela serait une compensation contre l'injustice : une revendication sociale. Mais cela ne se passe pas comme ça parce que du point de vue financier, plus on gagne et plus et plus on veut gagner. Alors ceux qui créent les entreprises aujourd'hui, diminuent les charges fixes. Les salariés de demain, comme aux Etats-Unis, on va les payer à l'heure et chacun verra ce qu'il fait avec cette heure qu'on lui paye – s'il l'économise ou s'il la dépense toute, si cela lui suffit pour vivre ou non – cela n'a pas d'importance, mais moi je ne vais pas jouer un rôle paternaliste, avec la mondialisation c'est fini, tout ça.

Et pour les idéalistes comme toi, cela te place face à une alternative : ou tu te flanques un coup de pistolet et tu dis : je n'en peux plus de cette situation ! Ou bien tu comprends que c'est comme ça, et c'est dur, très douloureux. Pour moi, ce capital et tout cet argent qu'ils gagnent, cela ne me paraît pas injuste qu'ils le gagnent, moi ça me paraît bien, c'est seulement que de mon point de vue idéaliste, je dis : si j'avais cinq mille millions de pesos, en ce moment je serais millionnaire, qu'est-ce que je ferais avec cinq mille millions de pesos ? J'adore les sacs, les foulards, mais je ne peux pas porter plus d'un sac et plus d'un foulard à la fois.

Alors ce serait quand même bien que la mondialisation ait un côté un peu philanthropique, qu'ils s'occupent du reste du monde, qu'ils regardent les êtres humains qui n'ont pas beaucoup d'opportunités et dont on ne sait pas pourquoi ils sont nés là-bas. Pourquoi ne pas avoir une âme plus philanthrope et se dire : « Bon, je vais aider, faire quelque chose ». Si nous nous unissions tous dans cet état de conscience pour réaliser cet idéal, eh bien, sûrement la vie serait plus aimable, mais non, prenons par exemple les cheiks arabes qui gagnent je ne sais combien de millions de pesos par jour avec le pétrole : ils ne s'occupent ni de nous ni des Africains qui sont en train de mourir de faim, ils préfèrent construire une piste de glace dans le désert, ça c'est le pouvoir. Et on se crée de plus en plus de besoins et, le monde nous dit de plus en plus : vous êtes quelqu'un selon ce que vous possédez. Et c'est la même chose pour les entreprises.

---

\* NDT : 16 500 euros approximativement

\* NDT : Dans la loi colombienne, cette prime annuelle équivalente à un salaire s'appelle « cesantia »

## Expériences personnelles avec le syndicat

*Gaston Balcázar*

Je suis arrivé dans l'entreprise C-Colombia en 2002. J'ai appris depuis mon premier emploi à respecter le personnel syndiqué et cela m'est égal de travailler avec eux ; s'il y a quelqu'un qui est supporter de l'équipe de football « América » ou « Deportivo Cali », s'il est blanc, s'il est noir, s'il est jaune, s'il est musulman, s'il est chrétien, cela m'est égal, pourvu qu'il travaille. Dans mon travail antérieur, il y avait quelqu'un que j'estimais beaucoup qui était président du syndicat. On ne lui payait pas de prestations de service mais lui, quand il allait travailler ou quand on avait besoin de lui pour un travail quelconque, il me disait : « Ingénieur, je commence à sept heures du matin et je sortirai lorsque j'aurai terminé » ; c'était le meilleur travailleur et le meilleur soudeur que j'aie connu de toute ma vie. Je n'avais aucun problème avec lui. J'ai vu Raul travailler vingt quatre heures de suite volontairement. Il était l'exemple du comportement correct, dans le sens où il faisait les choses correctement. Je n'ai jamais eu à me plaindre de son travail. Zéro !

Dans l'entreprise, le département de maintenance ne fonctionnait pas, zéro ! Et une section comme celle-là ne s'évalue pas pour des travaux individuels mais parce que les machines fonctionnent. Le département de maintenance ne peut pas se mesurer parce qu'un tel est bon et tel autre est mauvais. Les machines doivent fonctionner, je suis désolé mais on nous paye pour que la ligne produise.

Je n'accepte pas qu'un travailleur puisse me dire : « C'est que je me tue au travail », « Ingénieur, regardez, il y a longtemps que j'ai démonté ces machines ». Je lui dis : « Espèce d'abruti, tu crois que c'est pour ça qu'on nous paye, on nous paye pour que la ligne produise, le département de maintenance, on ne le paye pas pour des lignes en panne mais pour des lignes en état de production, désolé, mon vieux ! » Le rendement a commencé à être affecté par un tas de prétextes, un tas de bla bla... : « je suis expert en telle chose », « je suis expert en telle ou telle chose », « je suis allé réparer la machine mais il n'y avait pas de pièce de rechange », « c'est qu'on ne m'a pas laissé de temps », « c'est que j'ai trop de boulot », « en réalité, c'est une équipe qui est trop chargée ». Bon, d'accord ! Mais du coup on commence à coller des étiquettes aux gens.

Le premier jour où j'ai eu un entretien avec le personnel, les collègues du département de maintenance, qui était le lieu où se trouvait la crème du syndicat, m'ont fait deux ou trois commentaires très « sympathiques ». Le premier a été : « Vous voyez, on se permet de vous expliquer qu'on vient de faire virer un responsable d'ingénierie... » Et le deuxième : « On va voir comment vous vous comportez, et selon ce que vous faites ... ». Et j'ai simplement répondu : « D'accord, compris, merci beaucoup pour ces commentaires, je vous remercie. »

Le syndicat n'a jamais été puissant. Ils disent qu'ils ont fait virer un cadre et puis l'autre, mais c'est de la merde, ils ne les ont pas mis dehors. Ce n'est pas le syndicat qui a fait virer mon prédécesseur Temistocles Arrollave ; celui qui l'a licencié, c'est le directeur des opérations, qui lui a laissé une instruction : « Ne montez pas la caméra », et il l'a installée et il n'a pas respecté un ordre donné par un PDG.

Le problème, c'est que le syndicat a la même mentalité qu'il y a vingt ans. « Et, en plus, il faut qu'on accepte leur discours pourri ». Dans les réunions, quand ils sortaient la même histoire, je me disais : « Quand est-ce qu'ils vont finir par comprendre que nous sommes en 2006 ? Hou ! Hou ! Nous sommes en 2006, il faut atterrir, le monde a changé, Cuba est fichu,

Fidel est prêt à tomber, toute l'histoire de la Russie a complètement changé. Réveillez-vous, espèces d'abrutis ! »

Ces types n'ont jamais compris ce problème Pour moi, le syndicat de l'entreprise C-Colombia a commis une erreur, il s'est laissé influencer par l'attitude de trois de ses membres, Rudesindo Arteaga, Clímaco Bolaños, Hipólito González. Quel dommage ! Si le syndicat avait fait une purge interne en disant : « Un moment, messieurs, un tel, un tel et un tel, il faut changer d'attitude pour que ce type arrête de nous taper dessus », les choses auraient été différentes. Mais ils ont laissé faire ces trois personnes, ils ont préféré la quantité d'adhérents à leur qualité et ils sont devenus un syndicat protégeant des gens qui avaient l'intention de se « foutre du monde ». Si le syndicat avait travaillé en union avec l'entreprise, si ces abrutis avaient eu une mentalité différente, on aurait pu faire un tas de choses, des trucs formidables... Mais, le syndicat s'est laissé manipulé par certaines personnes et ils en sont arrivés à l'inefficacité et à une attitude de « Il vaut mieux qu'on se porte comme des voyous, puisque ici de toute façon, on est intouchable ». Mais si le syndicat avait une attitude différente, eh bien, mon vieux, tu sais, tu sais que...

Ce premier jour, quand je me suis assis pour parler avec eux, je me suis formé une opinion sur chacun d'entre eux et je ne me suis pas trompé, car ensuite je les ai tous connus à fond. Rudesindo Arteaga ne fait rien, il cause, il cause et lui, à part qu'il est grand, qu'il gesticule et qu'il a « une grande gueule », je vous garantis que c'est du bluff ; Clímaco Bolaños, quand je le voyais avec toutes ses manières et ces beaux discours, ...je me disais : « Ah, là, là, celui-là est mieux ... offrons-lui le double et il fera ce qu'on veut », mais je vous garantis que ce type ne vaut rien non plus ; Nazario Buendía, quand je l'ai connu, j'ai pensé : « Ce type est un syndicaliste pur et dur et je peux garantir qu'il mourra syndicaliste, pas la peine d'insister, ça serait inutile » ; Evaristo Millán, il n'y a rien à en dire ; quant à Genaro Rodríguez, il discutait mais en donnant des arguments valables, je me suis dit : « Ce type, c'est lui le penseur ici ».

Je n'ai jamais considéré le syndicat comme quelque chose d'important, quelque chose qui m'inspire de la crainte ; je ne l'ai jamais vu comme un risque ou comme une menace pour l'entreprise. Zéro ! Pour moi, ces types ne faisaient pas le poids\*, ils étaient seize dans mon département mais ils ne pesaient pas lourd, dans l'entreprise antérieure, j'avais affronté un syndicat puissant et riche. Celui-ci, on disait : « Merde, ces types ont des contacts, ils ont tout ». Mais le syndicat de l'entreprise C- Colombia : cinq minables !

Un mois après être arrivé dans la firme C- Colombia, ils ont sorti mon nom dans leur bulletin « El Pinturesco ». Je n'avais pas encore pris la première décision, j'étais encore en processus d'induction quand ils m'ont traité de salaud dans leur bulletin. Quelle bande d'enfoirés, ils ne me connaissaient même pas et ils me mettent dans « El Pinturesco ».

Une fois qu'ils ont obtenu la protection contre le licenciement, les syndicalistes ne peuvent plus sortir du syndicat parce que sinon l'entreprise les met dehors. Comme on dit : « Celui qui n'a pas la conscience tranquille ne dort pas sur ses deux oreilles ». Il ne faut pas être un génie pour savoir que le jour où un type comme le "fameux" Hipólito González n'aura plus de protection syndicale, je suis bien certain qu'au bout de six mois et un jour, tous ceux qui ont envie de le virer feront la queue derrière lui, par contre, cela n'arrivera pas avec quelqu'un comme Genaro Rodríguez.

---

\* NDT : En espagnol, la personne a utilisé l'expression « eran tres gatos », ce qui signifie qu'ils étaient peu nombreux et qu'ils ne faisaient pas le poids.

## L'externalisation

Étant donnée la situation que j'ai trouvée dans notre département, j'ai décidé de me concentrer sur la partie essentielle de notre entreprise (les systèmes de remplissage, bouchage, emballage). J'ai décidé que le département de maintenance se concentrerait sur ce qui constitue l'essence de l'entreprise, et pour les autres systèmes périphériques je les ai externalisés (j'ai eu recours à des prestataires externes pour la maintenance de la chaudière, des compresseurs d'air, etc.). J'ai pris cette décision pour apporter une solution à l'excuse « nous étions occupés » et pour améliorer le rendement. Ils sont restés responsables de 40% de ce qu'ils faisaient auparavant.

Avec l'externalisation (outsourcing), je savais que j'étais en train d'augmenter les coûts parce que je n'avais licencié absolument personne jusqu'à ce moment-là, mais mon engagement avec l'entreprise a été : « Messieurs, je fais des contrats externes et j'améliore la situation, les coûts supplémentaires vont être payés avec la productivité ». Et l'entreprise a accepté l'idée. Et cela aurait été une excellente bouée de sauvetage pour tous les membres du syndicat, pour tous, s'ils avaient dit : « Mon pote, ce type nous a diminué 60% du travail, raccrochons-nous aux 40% qui restent », si nous avons fait ça, nous aurions tous été contents, pas de problème, camarade. Mais avec ces 40%, ils n'ont pas fait leur travail non plus.

Nous avons décidé l'externalisation à cause du problème de l'inefficacité et nous avons montré des résultats et les syndicalistes disaient : « Cette information est manipulée », « La société est en train d'organiser l'information pour nous porter préjudice ». Les syndicalistes avaient toujours des excuses et une réaction, mais pas de justification : « De toute façon, vous ne nous avez pas consulté au sujet de cette information ». Je me demande au sujet de quelle information on avait besoin de leur demander leur avis puisque c'est l'output de la ligne qui la fournit, quand on observe le programme de production et que les objectifs n'ont pas été atteints. Sur quoi d'autre il faudrait encore leur demander leur avis ? Alors, passer son temps à discuter « Que oui, que non » - « Mais, non, il fallait nous demander notre avis » - « Comment ça, que je devais demander votre avis ? »... Pour moi, la seule question était : « Combien produit-on sur la ligne ? Combien a exigé le programme de production ? Il a atteint ses objectifs, oui ou non ? Parce que ce que l'on vend ce sont des produits terminés, camarade, le produit sort ou ne sort pas, il n'y a pas d'excuse à donner. »

Et c'est ce que les syndicalistes n'ont jamais compris, on leur a expliqué, on a essayé de leur dire le plus aimablement possible : « Voyez, messieurs, nous n'avons pas atteint les chiffres ». Et il y avait toujours une réaction. Un jour où je leur ai dit : « Nous avons un audit de l'ISO et nous devons atteindre nos objectifs pour telle date », Nazario Buendía m'a répondu : « Nous devons ? Non, Gastón, vous n'avez pas compris que nous sommes une organisation sérieuse, avec des principes ». Alors, quand il me parlait de cette question, je me disais : « Ça n'a rien à voir avec la choucroute, mon pote. » Pour moi, le moment actuel n'avait aucun rapport avec le fait qu'ils soient une organisation sérieuse, avec des principes, cela n'était pas le thème de la conversation.

J'ai toujours pensé que les produits sont faits pour se vendre, mais cette question des lettres qui vont et qui viennent, non. Une entreprise ne devient pas importante ni ne gagne de l'argent pour les lettres que l'on s'écrit mais pour la quantité de produits que l'on vend. On ne peut pas perdre de vue que comme travailleur, syndicaliste ou non, on a une responsabilité. Si on perd de vue cet objectif et qu'on pense que parce qu'on est président d'un syndicat, cela signifie que l'on est actionnaire, alors c'est un autre problème et un problème que l'on doit résoudre ailleurs.

Mais la réaction, ça été encore des excuses : « Non, c'est que... en réalité dans le passé cela fonctionnait beaucoup mieux ». Et ils disaient toujours : « Non, mais c'est que cela fait il n'y a je ne sais pas combien d'années, nous avons eu un problème avec je ne sais qui ». Et l'indicateur (ODE) qui mesure l'efficacité de l'usine, personne n'en parle.

Quand il n'y a pas de résultats, qu'est-ce qui nous attend ? Une pression à mort pour que nous les atteignons. Alors, définitivement, nous avons commencé à faire intervenir les salariés du département de production et le personnel temporaire dans le département de maintenance pour commencer à compenser le manque de rendement de notre personnel. Evidemment, cela a causé une situation compliquée parce que le syndicat disait : « Attendez, la maintenance c'est notre affaire, si les travailleurs de production se mêlent des machines, vous ne pouvez plus rien nous demander ». Et des commentaires comme par exemple ... les électriciens qui disaient : « Non, c'est que ces compteurs sont complètement démolis ». Et je leur disais : « Dis donc, espèce d'enfoiré, à part toi, qui a touché ces compteurs ? » S'ils sont complètement démolis, ce n'est pas la faute du saint esprit, ni des forces d'outre-tombe, mais d'un con avec un tournevis qui travaille dans l'entreprise C-Colombia. Et le seul enfoiré, c'est l'électricien, ou sinon qui d'autre ? Personne n'a jamais dit : « C'est vrai, puisque je suis responsable de ce problème, je dois me charger de la solution »

Et ce petit ton avec lequel ils disaient : « des étudiants qui faisaient leur stage dans l'entreprise ne nous ont pas traités correctement », « on avait l'intention de nous harceler ». – « Ne soyez donc pas aussi pointilleux. Je comprends la situation et je sais qu'il a fallu faire des mises au point avec plusieurs stagiaires ; j'ai dû affronter plusieurs cas et il a fallu être durs avec eux, les pauvres, il y en a plusieurs qui en ont chialé. Je peux vous le garantir ! Les opérateurs ne s'en sont pas rendu compte. Mais si cela vous empêche de dormir, vous pouvez être tranquilles parce qu'il y a eu des pleurs à cause de tous les avertissements passés aux stagiaires. »

Une entreprise ne peut pas vivre de son passé. Vous devez bien comprendre que même Ecopetrol ne peut pas vivre de ses gloires passées. Les entreprises évoluent et il faut qu'elles continuent à avancer, elles doivent changer leur politique, leur mentalité. Je suis d'accord avec le fait que l'administrateur ne doit pas oublier que dans le travail les attitudes ont une signification très importante... mais bon, il y a des attitudes comme : « messieurs, il faut que soyons efficaces, messieurs nous devons ... ». Je crois que ces attitudes de l'entreprise sont très claires.

## **Le plan**

Nous étions en 2004 et la situation avec les membres du département de maintenance était très critique, définitivement ces gens avaient une position radicale, ils avaient complètement perdu le nord vis-à-vis de leur travail et de ce qu'ils devaient faire ; ils étaient plus centrés sur le thème de contrôler les gens, de la lutte pour les principes de la vie et de l'amour de je ne sais quoi, tout sauf le boulot dans l'entreprise C- Colombia.

J'ai alors proposé au directeur des opérations, Dionisio Santaclara, l'idée d'externaliser le département de maintenance. Il m'a dit : « Comment ça, donner le département de maintenance à des agents externes ? ». Je lui ai répondu : « Virons ces gens du département de maintenance et nous le faisons administrer par des agents externes ».

J'ai pensé à ce plan parce que j'étais le responsable du département de maintenance et je devais tout simplement le faire fonctionner. Et avec eux, les résultats étaient un véritable désastre. D'où j'ai sorti cette idée ? C'est une application simple : si l'écran de votre poste de télévision est abîmé, il ne marche pas, que faites-vous ? Vous en achetez un autre. Bon d'accord, mais le reste des circuits et toutes les autres parties sont en bon état... mais malheureusement, comme on travaille avec des gens, on ne peut pas travailler les choses dans le court délai, il faut toujours les prévoir à long terme. Je sais que l'analogie n'est pas correcte parce que tu vas me dire : « Mais, mon vieux, tu es tellement inhumain que maintenant tu compares les gens à des postes de télévision ». Non, cette analogie est seulement pour que nous puissions un peu nous comprendre dans le sens où tu ne peux pas dire : « Alors, je vais être sélectif, je vais garder ces gens-là et licencier tel ou tel... » ; parce qu'alors le syndicat va dire : « Ce fils à putain, il veut notre peau ».

Moi, à aucun moment, je n'ai été ni je ne me suis mis contre le syndicat, et ce n'était pas ce que j'avais dans la tête. Si le syndicaliste travaille, pas de problème, mais comme il ne voulait rien faire ..., il fallait que je change tout. Pour tout changer, qu'est-ce qu'il faut que je fasse ? Un plan.

### **Approbation du plan**

A Dioniso, mon chef, à ce moment-là, la chose lui a paru intéressante, mais il a seulement approuvé une partie du plan et il m'a dit : « D'accord Gastón, alors nous devons préparer un plan pour licencier les gens du département de maintenance, il faut que nous puissions les licencier aujourd'hui. Simplement, nous commencerons à les remplacer par des travailleurs temporaires, ceux que tu sélectionneras mais tu ne peux pas virer ceux qui ont une protection contre le licenciement ». Le type n'a pas voulu assumer le plan dans sa totalité, alors on l'a appliqué par étape. Je lui ai dit : « D'accord, mais j'en vire au moins une partie ».

### **Etape 1**

Malheureusement, il a fallu commencer par se passer des bons travailleurs qui étaient pour la plupart ceux qui n'avaient pas de protection. C'est très curieux que ceux qui bénéficiaient de la protection aient été les mauvais travailleurs. Alors, j'ai commencé à mettre dehors les gens du département de maintenance qui n'étaient pas protégés par le syndicat et heureusement j'en ai engagé d'autres qui étaient bien et qui n'avaient aucun lien avec le syndicat, et auxquels le syndicat ne pourrait pas dire : « Je vais vous affilier », ni rien. Alors j'ai licencié Mauricio, Ronaldo ... et puis d'autres gens du département de maintenance sont sortis dans le tas. C'étaient de bons travailleurs mais au bout du compte, lorsque tu changes ton poste de télévision, ce n'est pas parce que toutes les pièces sont abîmées, il y en a d'abîmées et il faut tout changer.

Mes principes et ma conduite n'ont jamais été associés à : « Je veux en finir avec le syndicat, je veux faire du tort au syndicat ». Non, ils ont toujours été associés aux résultats du département de maintenance.



Après le thème des négociations économiques, il a fallu que je me charge d'une négociation de la convention collective et nous avons commencé le boulot de routine qu'impliquait la gestion. A partir de là, j'ai commencé à recevoir (Gastón Balcazar était déjà là, Anastasia Robles était depuis longtemps dans l'entreprise) une grosse pression de la part d'Anastasia, d'Arcelio qui était celui de la chaîne d'approvisionnement (*Supply Chain*), et de Gastón Balcázar : « Nous avons un problème dans le département de maintenance : cela ne fonctionne pas », et c'était vrai que ça ne fonctionnait pas. Ils disaient que ça ne fonctionnait pas parce qu'il y avait des gens qui « se moquaient du monde », paresseux, qui n'étaient jamais contents, qui ne voulaient pas faire d'heures supplémentaires, qui n'étaient pas contents avec la bouffe, qui critiquaient la quantité de personnel temporaire, qui disaient que les taxis ne venaient pas les prendre à temps, autrement dit, le centre de toutes les critiques était le département de maintenance.

Disons que ceux du département de maintenance étaient des personnes belligérantes. Moi, j'étais un peu à l'écart et je n'étais pas contaminé par cette histoire, mais je pensais qu'ils étaient plus pénibles que ce qu'ils auraient dû être, qu'ils étaient devenus des enfants gâtés qui, pour un oui ou pour un non, disaient : « Je ne vais pas travailler parce que ... ». Je crois que chez eux, il y avait un côté : « Nous allons les emmerder juste histoire de les emmerder », c'est comme ça que je le sentais. Pour eux, c'était sûrement le résultat d'un processus historique pendant lequel ils avaient reçu de mauvais traitements et eu de mauvaises relations, dans le passé.

Ma lecture de chacun d'eux est la suivante : Nazario Buendía est quelqu'un qui sait faire son travail, mais c'est un type qui se limite à faire ce qu'on lui demande, qui ne fait pas un pas de plus, c'est une personne qui fait son travail à son rythme et c'est tout ; Genaro Rodríguez est le plus qualifié du point de vue technique, très bon, mais très râleur et tout, mais c'est le meilleur ; Rudesindo Arteaga, mauvais travailleur, mauvais travailleur, paresseux ; Clímaco Bolaños, pour moi, c'est le pire travailleur que j'aie jamais connu de toute ma vie. Ce type est le plus paresseux, le plus retors, sous prétexte qu'il est malade il accepte de travailler seulement dans l'équipe de jour, mais le soir il va danser. Coureur de jupons, je crois mauvais membre de famille, mauvais mari, le type disait qu'il ne pouvait pas travailler la nuit mais on lui a même pris des photos en train de faire la fête et de danser toute la nuit. C'est-à-dire qu'il était aidé par un ami, médecin de la sécurité sociale qui lui autorisait des arrêts maladie et quand on a émis des doutes sur ce médecin à travers l'assurance de risques professionnels, le médecin a changé le rapport. Moi, je trouvais cela injuste, même le personnel se plaignait, ce type était un très mauvais travailleur ; Hipólito González est un travailleur médiocre, très médiocre.

Je crois que si cela avait été une équipe de maintenance très performante, même si elle était emmerdeuse et conflictuelle et tout, ça aurait été différent, on aurait dit : « Ces gens sont insupportables, mais ils travaillent, ils assument ». Mais ça n'était pas le cas, ils ont certainement été très bons à une certaine époque de leur vie mais l'entreprise elle-même les a pervertis.

De mon point de vue, je devais gérer la problématique des relations avec ces gens. Comme ils avaient de très mauvaises relations avec Anastasia, alors les gens du département de maintenance étaient toujours fourrés dans mon bureau en train de faire des accusations. Souvent, je n'acceptais pas les demandes de sanctions que voulaient imposer Anastasia et

Gastón parce qu'elles n'étaient pas proportionnées aux faits qui les avaient produites. Mon rôle était d'exercer une médiation entre deux positions antagonistes.

Le responsable d'ingénierie leur a dit qu'ils devaient travailler davantage mais il existait une confrontation presque personnelle, un cas comme celui-là je ne l'avais pas vécu parce que je n'avais pas travaillé avec des organisations syndicales. Ils l'ont traité de menteur, ils lui ont dit de tout. Mais finalement, on n'a pas résolu le problème, on a dit : il y a un conflit et il faut améliorer le rendement.

## **Causes du problème avec le département de maintenance**

*Sixto Rosas*

Une usine qui ne produit pas ce que l'on attend d'elle ne peut pas être défendue par le département des ressources humaines. A un moment donné, le département technique (celui d'ingénierie) a montré que le département de maintenance avait un gros problème de rendement. J'ai fortement mis en question ce qu'ils disaient ; ce qui s'est passé, c'est que la partie technique est intervenue et a montré des chiffres, alors le département de ressources humaines a dit : « Bon, ici il va se produire un conflit qu'il faut gérer avec respect ». Et bon, être là en tant qu'arbitre, c'est une situation difficile.

On a vécu cette situation parce que les départements techniques ont bien évidemment leurs modes d'évaluation mais ils ne cherchent pas la productivité du point de vue de l'exploitation mais de celui de la compétitivité. Et il faut le répéter, si on entre en concurrence avec celui qui apporte le produit dans un supermarché pour qu'il soit moins cher, parce c'est avec les coûts que l'on peut être compétitif, alors dans ce sens, le département de maintenance est essentiel. L'analogie, c'est que si on n'entretient pas la voiture, avec le temps, elle ne fonctionne plus. Il y avait le conflit de la partie technique qui disait : « Il faut obtenir du rendement », mais comme dans le département de maintenance, il y avait les leaders syndicaux, alors ils disaient : « Nous ne sommes pas d'accord ». Et qu'est-ce qui est arrivé ? Il y a eu une confrontation et dans ce conflit il fallait qu'il y ait une conciliation et selon la loi, c'était le ministère ; il est entré en jeu au moment de la confrontation.

A Londres on a critiqué les indices de productivité de l'usine (dans la maison mère, il y a un poste spécifique chargé de toute l'Amérique Latine, on l'appelle corporatif parce qu'il est au-dessus du local). Après avoir été remise en question, la direction de production a dû assumer le défi de corriger le problème : si nous avons obtenu ces indices, comment les améliorer ? En effet, le diagnostic technique de départ a été : « Ces indices sont très mauvais ». Mais sincèrement ceux qui travaillent dans le département de maintenance ont une protection légale que nous respectons beaucoup, mais à ce moment, ce qu'ils disaient, c'était quelque chose comme : « On ne bouge pas, si vous voulez qu'on travaille plus, eh bien ! Pas question ».

*Aureliano Romero*

Quand je suis arrivé de nouveau en Colombie, je venais remplacer un Brésilien qui avait été là, il me semble, pendant trois ans. J'ai accepté parce qu'en tant que Colombiens, on nous donnait l'opportunité de reprendre confiance dans notre race. Plus qu'un défi professionnel, c'était un défi moral qui demandait un engagement allant un peu plus loin que l'aspect personnel. En réalité, ils faisaient de nouveau confiance à quelqu'un de local pour prendre les

rènes de l'entreprise dans le Pacte andin. Quelquefois, je le catalogue comme un défi social parce qu'il fallait que je me batte pour que l'entreprise réussisse. Avant que j'arrive, on disait qu'on allait fermer l'usine, qu'elle était en train de vivre ses derniers moments, on disait qu'ils avaient engagé un Colombien pour la fermer définitivement.

A mon arrivée, ce que nous avons surtout fait, ça été de nous réunir avec mon équipe (les cinq responsables qui travaillaient dans le département des opérations) pendant deux mois pour réviser toute la structure de l'entreprise. Nous nous sommes réunis département par département et nous avons commencé à discuter pratiquement avec tous les salariés de l'entreprise (ce qu'ils avaient fait, ce qu'ils faisaient à l'heure actuelle, leurs problèmes, les choses positives, les projets). Nous avons établi un diagnostic en essayant d'être objectifs avec toute l'information. Après avoir recueilli toute l'information (données financières, statistiques, projets, aspects problématiques, conversations avec les gens) nous avons précisé où nous en étions, nous avons projeté où nous voudrions être et ce que nous devons faire pour occuper le lieu où nous devrions être. Effectivement, j'ai vu des choses avec lesquelles je n'étais pas d'accord et qui n'étaient pas orientées de façon correcte dans l'entreprise.

Une des choses que nous avons identifiées à ce moment-là, c'est que la relation de la direction des opérations avec le syndicat (qui représente une petite partie de notre entreprise) et le reste des ouvriers de l'usine n'était pas bonne, qu'il existait une mauvaise communication. Les travailleurs n'étaient pas motivés pour réaliser leurs tâches. Dans la société, la personne qui avait cette responsabilité ne transmettait pas ce que devait être le futur de l'entreprise.

Nous avons identifié, en plus, de très graves problèmes structureaux causés par deux situations : premièrement, l'entreprise était en train de faire faillite à cause d'une série d'investissements gigantesques (autour de 1 500 000 dollars) que l'on avait faits pour acheter dans les années antérieures des machines très coûteuses qui ne fonctionnaient pas à l'heure actuelle. On avait investi dans quelque chose que l'on n'utilisait pas mais qui continuait à coûter de l'argent à l'entreprise. L'avenir financier de l'entreprise était terrible ; la décision avait été de se débarrasser des machines, ce qui signifiait que par la suite, nous devrions aller dire à nos patrons, à nos investisseurs : « Messieurs, quelqu'un dans le passé a pris la décision de faire un investissement et aujourd'hui cela ne fonctionne pas et la seule chose que nous puissions faire est de jeter ces machines à la décharge ou les vendre comme de la ferraille (du million et demi de dollars, on pourrait récupérer 100 pesos par kilo, le prix auquel on rachète le fer en ce moment). » Malheureusement, à cause de la technologie avec laquelle elles étaient fabriquées, les machines ne pouvaient avoir une fonction différente de celles pour lesquelles nous les avions acquises, c'étaient des machines totalement spécialisées. C'était la situation à ce moment-là.

Selon les informations obtenues, les machines avaient été achetées entre 1998 et 1999 et je suis arrivé dans l'entreprise en 2004, c'est-à-dire qu'elles avaient quatre ou cinq ans. Aujourd'hui, elles ont sept ou huit ans. Je crois que, plutôt qu'une motivation personnelle, il existait un problème de personnalité des dirigeants de l'entreprise. C'est-à-dire que la direction de cette époque avait accepté le point de vue que l'on ne pouvait pas faire fonctionner ces machines. Je n'ai accepté que personne ne me dise : telle machine est inutilisable, il faut s'en débarrasser. Il y avait, je crois huit ou neuf machines et elles avaient toutes trois ou quatre ans, ce n'étaient quand même pas des machines au sujet desquelles on aurait pu dire : « Elles ont trente ans et leur durée de vie est finie et c'est pour cette raison qu'elles ne marchent pas ».

Deuxièmement, démobilisation du personnel. Il semblerait que, pendant ces années, la gestion du personnel de production ait été marquée par des conflits, les gens de la production manquaient d'information et la communication n'était pas claire. Les salariés ne valorisaient pas le fait d'appartenir à l'entreprise et n'assumaient pas de responsabilité par rapport à elle. Les employés n'avaient pas le sentiment qu'ils faisaient partie de l'équipe de l'entreprise, ils venaient ici et s'ils faisaient le travail bien ou mal, cela revenait au même. On en était arrivé à un type de relation où les gens étaient apathiques. Evidemment, cela n'était pas la faute des employés. On avait des gens qui ne faisaient pas leur travail correctement parce qu'on ne leur avait jamais dit comment il fallait le faire ou on ne les avait jamais entraînés et on ne leur avait pas donné les outils pour le faire.

D'autre part, il y avait un problème qui n'était pas structurel mais qui était lié à la stratégie de marketing. L'entreprise fabriquait des produits matures dont le marché n'augmentait plus. Ce n'était pas un problème structurel mais plutôt de stratégie de marketing parce que l'usine fabriquait des produits dont la demande, en termes commerciaux, n'allait pas augmenter.

En conclusion, on peut dire que nous avons diagnostiqué qu'au bout d'un an, nous ne pourrions plus fonctionner parce que nous n'avons pas les bases : les gens étaient démobilisés, ils avaient baissé les bras, les coûts étaient gigantesques, et dans le futur nous ne pourrions plus les assumer. Nous considérons simplement que nous allions devoir dire aux messieurs de là-haut ou à ceux du département commercial : « Messieurs, si avant nous vous fournissions un service pour un peso, maintenant nous allons devoir vous en demander deux, parce que nous ne sommes plus capables de vous offrir un service au coût que vous demandez ». Si nous leur disions que nous allions leur offrir le service à deux pesos, ils allaient nous dire : « Messieurs, j'irai chercher ce service ailleurs parce que je ne veux pas le payer deux pesos ». Alors, lorsque nous avons fait le diagnostic, nous avons dit : l'usine n'a pas d'avenir, si nous continuons à produire la même chose qu'aujourd'hui, cela va continuer à diminuer et il va arriver un moment où l'usine va fabriquer deux unités et cette structure ne sera plus viable.

Depuis les deux ans et demi que je suis dans l'entreprise, personne n'a jamais pu m'entendre dire que les employés qui étaient là auparavant étaient les responsables de tous les problèmes, jamais. Simplement, je disais que nous avons commencé un processus avec une situation X, bonne ou mauvaise (dans ce cas, elle était très mauvaise) et que nous allions travailler pour nous en sortir. Alors, ici lorsque les gens disaient : « Non, mais c'est qu'un tel a acheté, tel autre n'a pas acheté et tel autre a décidé de l'envoyer à la décharge », cela n'avait aucune importance. Je leur disais : « Je n'en ai rien à faire, notre responsabilité c'est de réussir à faire fonctionner ces machines. » Personne ne m'entendra jamais dire que c'est telle ou telle personne qui était là avant qui a fait ou n'a pas fait telle ou telle chose ; je penserai peut-être intérieurement que ce type est un incapable, qu'il s'est trompé mais c'est un argument qui n'est pas valable pour moi ; d'abord par respect et ensuite, parce que c'est trop facile d'évaluer une situation à posteriori. Je ne sais pas quels sont les problèmes que ce type avait à ce moment-là pour en arriver à prendre une décision que nous considérons aujourd'hui erronée. D'ailleurs si le type a réussi à occuper ce poste, je ne crois pas que c'était un idiot parce que sinon on ne l'aurait pas mis là. Le type avait certainement des compétences et du potentiel pour développer le travail qui lui avait été assigné. Le directeur des opérations de cette époque était brésilien mais il y avait plus de dix ans qu'il était dans la société ; il a travaillé ici à Cali pendant trois ans, ils l'ont envoyé au Mexique et ensuite il est parti.

## **L'indépendance fonctionnelle de l'entreprise**

En ce moment, je suis le « propriétaire » de tout ça, si l'on peut dire. Nous avons une complète indépendance opérative, je peux dire demain que je vais acheter cette machine et j'ai seulement besoin de l'autorisation de mon chef au Brésil et s'il voit qu'il s'agit d'un projet raisonnable et viable, il donne son approbation. Disons que c'est un aspect de l'indépendance fonctionnelle que possède notre entreprise aujourd'hui.

*Juan de Dios Alzate*

Quand le directeur des opérations qui était brésilien est parti, celui qui l'a remplacé était quelqu'un qui avait été responsable de logistique dans l'entreprise C-Colombia à une autre époque, Aureliano Romero. Il venait de l'usine du Mexique et il allait diriger le département des opérations. Il est arrivé avec la prétention de tout réformer, il était de la même école qu'un type qui s'appelle Valverde, vénézuélien, qui a été très important dans l'affrontement avec le syndicat. Je ne l'ai pas connu. Romero était de la même école et il est arrivé avec des objectifs agressifs d'amélioration des indices de l'usine et des coûts. Ce monsieur était vraiment un financier, il est arrivé en disant : « Bon, ça, là, il faut l'améliorer ».

Aureliano a trouvé un allié parfait, Gastón Balcázar, qui a fait une analyse et qui a dit : « Bon, la gestion du département de maintenance, tel qu'il fonctionne actuellement, me coûte tant et en l'externalisant, il coûte tant ». Il s'agissait d'ailleurs d'une analyse purement financière et je ne peux pas nier que d'une certaine façon cela répondait également au fait que c'était très difficile de travailler avec le personnel de ce département. Tout ce que faisait Balcázar était critiqué par les travailleurs du département de maintenance qui étaient des syndicalistes ; ils disaient que Gastón Balcázar était un voleur, qu'il recevait des pots de vin des fournisseurs – chose que je n'ai jamais pu démontrer, et l'entreprise non plus, mais on a toujours placé Balcázar dans un contexte de corruption, de vol. L'auditeur a fait des enquêtes mais il n'y a pas eu de preuves définitives qui permettent de dire que là, il y avait quelque chose de pas clair. Il semblerait aussi que le syndicat ait fait des enquêtes avec des gens qui avaient travaillé dans d'autres entreprises et il y avait une sorte d'antécédent de mauvaise ambiance en relation avec cette histoire, mais il n'est pas sorti de l'autre entreprise pour une affaire de corruption ou quelque chose de ce genre.

*Esperanza Sepúlveda*

J'ai connu Valverde, il appartenait au département des opérations, je n'ai pas eu une relation très directe avec les cadres de ce département, mais c'était quelqu'un de très ambitieux. C'était une personne que se faisait beaucoup aimer des gens de son département à cause de la protection qu'il exerçait sur eux, mais c'était une protection peu objective parce qu'elle provenait plus de l'émotion que de la fonctionnalité. Alors, si on appartenait à ce département, on était bien vu par Valverde et tout baignait, ça, c'est l'héritage laissé par Aureliano et Gastón Balcázar. Aureliano était de la même école que Valverde parce qu'il était celui qui se chargeait de la planification quand Valverde était le directeur des opérations. Aureliano était l'un de ses protégés et il l'a emmené au Mexique.

Gastón Balcázar

Quand Dionisio, le directeur des opérations, est parti, Aureliano Romero est arrivé pour le remplacer. Dans ma première réunion avec lui, je lui ai présenté ma proposition : « Mettre tous ces gens dehors et externaliser le département de maintenance ». D'accord, voilà à quoi nous sommes arrivés dans notre conversation. Je ne me souviens pas combien il s'est passé de temps, six, huit mois, quand un jour Aureliano m'a appelé et m'a dit : « Bon, nous allons nous y mettre ». Et voilà, on a organisé le plan.

*Anastasia Robles*

Quand Aureliano est arrivé, il y avait des machines qui ne fonctionnaient pas. Les ingénieurs et le directeur des opérations à ce moment-là ont dit : « Ce n'est pas possible de les faire fonctionner ». Les machines étaient neuves, mais ils disaient qu'elles étaient très complexes et que définitivement ils ne pouvaient pas les faire fonctionner. D'ailleurs, à dire vrai, peu après qu'elles sont arrivées, on a fait appel à de nombreux conseillers externes, alors celui qui arrivait disait : « Elles ne vont pas fonctionner, elles ne vont pas fonctionner ». Ces machines avaient été achetées sur une décision de cette époque, moi je n'avais rien à voir avec ces décisions parce que j'étais superviseuse. Tout cela se gérait à travers le département d'ingénierie. En les faisant fonctionner d'une façon incorrecte, on n'obtenait pas l'efficacité attendue. Alors, on se plaignait : « Non, ça ne marche pas ». Évidemment, on a pris la décision la plus facile : « Enlevez-les et continuez à opérer ». Peu importait l'argent que l'on avait investi.

Quand on lui a décrit cette situation, Aureliano a dit : « Nous allons les faire fonctionner. Impossible que nous ne soyons pas capables de faire fonctionner ces machines ». Aureliano nous a beaucoup encouragés : « Il faut que nous soyons capables ». Alors il a créé un groupe multifonctionnel et interdisciplinaire conformé par les départements de production, achat et qualité. Quelques-uns disaient que les machines ne fonctionnaient pas à cause de la qualité du matériel, d'autres soutenaient que le matériel n'était pas assez épais et si on l'achetait plus épais, on ne nous laisserait pas augmenter les prix. Aureliano a mis des techniciens et du personnel de production consacrés exclusivement à faire fonctionner ces machines. Les premières fois où les machines ont fonctionné, cela donnait des résultats terribles : trente caisses alors qu'avec le procédé antérieur semi-automatique, on sortait cinq cent trente caisses. Si mon souvenir est bon, les travailleurs disaient : « Non, laissez-nous sortir la production manuellement ». Et je leur disais : « Faites fonctionner la machine, faites un inventaire et faites-la marcher à nouveau ». Nous faisons un mois d'inventaire et nous faisons de nouveau fonctionner la machine. Nous avons commencé évidemment à détecter des trucs dans tous les départements, même la plieuse, que nous avons dû changer de calibre pour la faire fonctionner correctement. Aujourd'hui, nous avons une machine qui marche à cent pour cent.

Aureliano est quelqu'un qui encourage beaucoup parce qu'il soutient les projets, alors on se sent très motivé, il est capable de réunir les gens autour de cet objectif. Nous avons tous des tâches, tout le monde donnait son opinion et participait, nous nous investissions tous et nous nous sentions responsables du résultat que nous voulions obtenir. Aureliano s'est concentré sur le projet de développement de l'usine suivant une voie différente de celle que nous avons adoptée qui était de maintenir ce qui existait ou en obtenir du bénéfice en introduisant quelques petites modifications. Le grand changement introduit par Aureliano consistait à se

proposer des objectifs stratégiques pour développer l'usine, par exemple : « Engageons un travailleur de plus ici, ne diminuons pas mais augmentons les remplissages ici ». Aujourd'hui on cherche à augmenter le volume de production, en remplaçant les importations par la production locale et à exporter (en fait, nous exportons déjà une partie de ce que nous importions auparavant) maintenant, nous approvisionnons non seulement le marché national car d'autres pays nous demandent les produits « Chely » et les nouveaux produits de la ligne de peinture.

Ce n'est pas que nous ayons rénové les produits mais nous avons agrandi l'offre des produits pour importer le moins possible, alors nous nous sommes mis à réaliser des projets orientés à la production locale. Auparavant nous avions une proportion de production locale presque de 80% et aujourd'hui je crois pouvoir dire sans me tromper ... je ne me rappelle pas les chiffres de 2007, mais c'est plus ou moins un 92%, c'est une réussite, un point c'est tout.

## **Contexte d'application de l'article 140 du Code du travail**

*Juan de Dios Alzate*

Les variables qui se sont conjuguées pour l'application de l'article 140 du Code du travail ont été : premièrement la mauvaise relation des travailleurs syndiqués avec leur chef ; deuxièmement, le fait qu'Aureliano Romero était d'accord avec les idées de Gastón Balcázar ; troisièmement la nette différence entre les coûts qu'impliquait conserver le département de maintenance dans l'entreprise et l'externalisation de ce département ; quatrièmement, la situation difficile qui allait bientôt se présenter avec la nouvelle négociation collective des travailleurs et cinquièmement la menace de fermeture de l'usine parce qu'elle ne se justifiait plus avec le volume de vente de l'entreprise à cette époque en Colombie.

*Aureliano Romero*

Cela faisait quatre mois que j'étais arrivé du Mexique, je suis arrivé en décembre 2003 et l'application de l'article 140 s'est fait en mars 2004. À cette époque, nous étions juste en train de conclure notre étape initiale de diagnostic et nous étions en train d'essayer de faire approuver notre projet. Nous avons trouvé à cette date précise une réaction totalement négative des gens du syndicat, un obstacle, un blocage contre tout ce que nous pensions réaliser comme unique issue pour cette entreprise.

Nous vivions alors une conjoncture avec le rendement des employés que nous avions dans le département de maintenance. Leur rendement était faible et leur fonction représentait un service limité, les équipes à ce moment-là ne fonctionnaient pas. Le groupe des dirigeants de l'entreprise a pris la décision de continuer à les payer même s'ils ne travaillaient pas. Il fallait un changement radical dans l'attitude du personnel, dans la fonction que nous avions dans l'organisation. Après avoir révisé différentes alternatives, la seule que nous ayons trouvée a été de faire une offre aux gens du département de maintenance pour qu'ils acceptent un arrangement volontaire.

Le mauvais rendement des travailleurs du département de maintenance était le résultat d'un manque de communication, de motivation, du fait qu'on ne leur avait pas clairement expliqué ce que l'entreprise attendait de leur fonction comme travailleurs dans l'entreprise. Alors, peut-être faisaient-ils une chose et la société en évaluait une autre.

Ce que je comprenais jusqu'à ce moment-là, c'est qu'on avait entrepris sans succès beaucoup d'actions auxquelles je n'avais pas beaucoup participé parce que j'étais arrivé au mois de décembre et pratiquement la dernière ressource qui restait était de prendre une décision pour faire fonctionner le département de maintenance. Je ne sais pas si la personne qui était là auparavant et le personnel de ressources humaines s'étaient réunis pour discuter avec le syndicat, je n'ai pas d'information à ce sujet. Je crois que le conflit était d'une telle ampleur qu'on avait sûrement épuisé quelques étapes préliminaires pour en arriver à cette décision, parce qu'une décision de ce calibre ne se prend pas comme une première mesure.

*Anastasia Robles*

Au département de maintenance, il y avait des gens très valables qui avaient une connaissance technique que n'importe qui pourrait envier. Mais combien de fois n'avait-on pas parlé avec eux ! Je n'ai jamais été leur chef, mais j'avais eu des contacts avec eux parce que je viens de l'usine et là je travaillais dans les équipes avec tout le monde. Nous avons souvent discuté avec eux : « Ce n'est pas une façon de faire pression, les gars, vous voulez un point en plus ? Gagnons-le en productivité et ensuite nous le demandons, mais ne le demandons pas seulement parce que nous représentons SINTRAPAM. » Leur discours c'était : « Non, c'est que l'entreprise, la multinationale, la politique néolibérale... ». C'est un beau discours, et tout ce que vous voulez mais cela n'a pas de sens dans la situation actuelle de l'entreprise. Parce que l'entreprise pour les propriétaires ne représente pas le travail de trois mille personnes, c'est un capital qui doit donner un rendement, alors je leur disais : « Vous croyez que les propriétaires de l'entreprise, ils ne s'en fichent pas si nous restons sans travail ? – Non ! Produisons des résultats et nous pourrons demander quelque chose, parce que dès qu'ils verront une augmentation de leur bénéfice, ce sera une autre histoire ». Mais on ne peut pas devenir un problème pour eux, je leur disais : « Regardez, si eux, si moi, ou si vous-mêmes, nous avons de l'argent dans une banque et si dans cette banque il se produit un problème, nous retirons l'argent et nous le plaçons ailleurs ; cela vous intéresserait de savoir si la banque y perd ou pas ? ».

Simplement, les travailleurs étaient à un moment où ils ne voulaient pas faire les choses de façon productive, alors qu'est-ce qu'on a fait ? Qu'ils partent exonérés par l'article 140, on leur paye leur salaire et on met une entreprise, un outsourcing. Quand ils étaient dans l'entreprise, on avait déjà fait des changements dans l'usine, Avant l'application de l'article 140, on avait un pourcentage de ODE qui est l'indicateur (le nôtre est 52) mais quand on voulait mettre des choses en place en leur présence, dans de nombreuses occasions il fallait faire marche arrière. Après, on a commencé à se rendre compte que c'était possible.

Par exemple, lorsque nous allions faire la maintenance des machines, il se formait un problème parce qu'ils rejetaient la responsabilité sur les autres : « Non, non, non », et pendant ce temps, une machine restait en panne. Vous savez ce que cela coûte une machine immobilisée ? Ils voulaient toujours diminuer le temps de travail. Qui peut supporter ça ? Quand j'étais superviseuse et que nous avions un contact direct, vous n'avez pas idée des discussions philosophiques que nous avions pendant les repas, dans les équipes de travail, à côté des machines ; bon, évidemment je peux être d'accord avec la façon de penser de quelques-uns d'entre eux, je crois qu'ils étaient onze et parmi les onze, il y en avait quatre qui parlaient plus fort et le reste devait faire ce que les autres disaient et ils se laissaient entraîner. Alors c'est pour ça que je vous dis qu'il y en a quelques-uns qui auraient pu changer simplement si on avait parlé avec eux mais ce n'était pas le cas de tout le monde.



Le fait de vouloir venir ici et de ne pas faire ce qu'ils avaient à faire... Il y en avait un qui n'aimait pas se salir les mains : « C'est que je me suis fait arranger les ongles hier », ils faisaient des histoires au moment de changer les horaires de travail ils ne voulaient pas travailler à certains horaires parce que « quelle barbe ! » ; les heures syndicales, ils en prenaient deux ou trois et ils ne travaillaient pas non plus pour le syndicat, mais même comme ça, c'étaient eux qui avaient la protection syndicale et blindés par le syndicat, ils paralysaient les résultats de l'entreprise.

Maintenant, je sais que honnêtement, il y a des choses qu'ils ne racontent pas parce qu'ils n'y sont pas obligés mais ils en font d'autres ... parce qu'ils ont la protection syndicale. Je crois que la protection syndicale est pour les gens qui travaillent, et même, la protection syndicale elle-même devrait être la reconnaissance d'un travail qu'il faut faire, mais ici ce travail ne se fait pas et les gens s'en rendent compte. Les gens savaient qu'il y avait un syndicaliste qui allait cueillir des mangues pendant les heures de travail, il prenait une heure pour le repas de midi et quand il arrivait, il prenait son temps pour manger sa mangue. Ils exagèrent ! Mais si on arrive et on leur dit ça, alors c'est de la persécution politique : « Ils étaient en train de me regarder... et comment vous vous en êtes rendus compte ? Parce que vous étiez en train de m'observer » – Mais bien sûr, pauvre abruti ! Puisque tout le monde se rend compte et honnêtement, c'est lié à la capacité de gouverner ; c'est ce qui se passe aujourd'hui, tout le monde est censé savoir où sont les paramilitaires, où est la guérilla, où est l'État, comment je vais me mettre à dire ce que ...

Comment est-ce que c'est possible que j'entre dans l'atelier de maintenance et qu'il y ait un type en train de se couper les ongles ? Alors, ce jour-là j'ai dit : « J'ai besoin de toi sur la ligne 3 ». Je n'avais aucune idée de comment était la ligne 3, c'était juste pour qu'il se lève et il m'a répondu : « J'y vais ». Au bout d'une demi-heure, quand il est arrivé il m'a dit : « Sur la ligne 3, tout va bien » et je lui ai dit : « Tu as vu tout le temps que tu as pris ».

Je considère qu'on va au boulot pour travailler, que l'entreprise doit payer pour le travail que l'on fait... un point c'est tout. Moi, une fois je leur ai dit : « Honnêtement, pour moi, ce que vous faites, c'est du vol ; vous venez, vous recevez votre salaire et vous ne faites pas le travail pour lequel on vous paye, vous êtes mal barrés ». Pour moi, c'est très clair.

L'idée que j'ai du syndicat ici c'est que quinze pour cent – je ne sais pas maintenant, en révisant les chiffres, quel serait le pourcentage exact – travaille pour le bénéfice des gens, il y en a quelques-uns qui ne sont pas concernés parce qu'ils savent que s'ils n'ont pas la protection syndicale et s'ils sont pas à la hauteur, on les licencie facilement si leur rendement est trop faible. Pour moi, il n'y a pas de différence entre syndiqués et non syndiqués, ils sont tous égaux. Je classe les travailleurs et je le leur ai dit, entre ceux qui veulent venir travailler pour que l'usine progresse, ceux qui viennent travailler et ceux qui viennent seulement à l'usine. Cela les fait rire, j'imagine toutes les insultes qu'ils doivent me dire mentalement.

La situation à laquelle nous en étions arrivés impliquait qu'il fallait virer ces gens parce qu'ils avaient un discours ici, un discours dans la rue et un discours ailleurs. Vous savez comment on fait partir ces gens ? En leur proposant beaucoup d'argent, et c'est ce qu'ils ont fait, je pense honnêtement que...

Les syndicalistes en tant qu'association ne s'intéressent qu'à eux-mêmes et c'est tout. Je sens et je perçois qu'ils nous regardent avec ressentiment parce qu'on est là. Je voudrais leur dire : « Écouter, je n'y suis pour rien ». Je voudrais les voir gagner – je le dis en toute humilité – ce que je gagne, pour voir ce qu'ils diraient. Ils ne devraient pas nous regarder avec ces yeux, qui semblent exprimer l'envie et la hargne mais s'unir à nous pour créer une synergie, c'est-à-dire ne touchons pas l'âme, ne touchons pas le cœur, mais c'est de l'idéalisme de ma part, parce que les entreprises fonctionnent comme ça : « Voyez, vous avez le pouvoir » et j'utilise le peu d'information que je peux pour attaquer le syndicat. Je vois le syndicat là, en train de faire des choses qui ne devraient pas exister.

Par exemple, on leur enlève une ligne téléphonique ou on leur met un code de contrôle. Pourquoi on le leur enlève ? Parce que dans l'entreprise, on fait les comptes et on a trouvé des appels à deux, trois heures du matin. Je voudrais appeler le monsieur du syndicat pour lui montrer que beaucoup de membres du personnel administratif ont accès à des lignes téléphoniques directes et d'un point de vue éthique – je ne dis pas que je ne fais pas un appel personnel, bien sûr que oui, mais je ne vais pas faire cinquante appels parce que le téléphone ne m'appartient pas, je dois aussi être soumise à un contrôle, moi aussi je suis contrôlée, mais eux, ils croient que non.

Je parle avec un Clímaco : « Bonjour, ...comment ça va ?... ». À la fête de l'entreprise, il y a en a un qui me lance des piques ... et je lui réponds : « Bon, aujourd'hui nous faisons la fête, ne venez pas avec votre ressentiment parce que ... ». Moi, je leur dis comme ça mais je ne vais pas plus loin, parce que je les considère en tant que personnes ; par exemple, je trouve que Clímaco est un type très, très intelligent. Dans le syndicat, il y a des gens très « forts ».

### **Je ne crois pas au syndicalisme fondé sur le ressentiment**

Je crois en un syndicalisme plus démocratique où on comprend et on accepte que la loi c'est qu'il y a des êtres humains placés en haut, d'autres au milieu et d'autres en bas, et que nous nous ne prenions pas la tête pour ça. A partir de là, je crois en un syndicalisme plus orienté vers le social, plus équilibré. Je crois en un syndicat comme un organisme de vigilance où il y a différentes options, critères et optiques, cela me paraît sain, mais je ne crois pas au syndicalisme fondé sur le ressentiment parce que de cette façon, il surgit des forces ou des résistances...je pense que les syndicats se sont prostitués à cause de ce ressentiment. Pour moi, les choses ne sont « ni le point de vue de l'un, ni de l'autre, que l'un soit du côté du pouvoir et l'autre du côté du ressentiment ». Celui qui est en bas, supposons que c'est le syndicat, se laisse aussi acheter : « Venez, qu'est-ce qu'il vous faut ? »

Je te dis un truc, pourquoi il faut qu'ils soient grossiers lorsqu'ils sont réunis? C'est là où s'exprime tout leur ressentiment, et on le voit. On doit faire de son mieux, avec le plus de respect possible, sans offenser les gens, en étant juste.

J'ai également entendu qu'aux syndicalistes, on leur a donné des billets d'avion et des choses de ce genre, par exemple : « Faites ça et allez avec vos amis à ... tel endroit ». Alors, quelle est la position qu'on doit adopter dans ce cas-là ? On les critique ? Non, moi, cela me paraît normal, les êtres humains nous faisons des choses comme ça. Je ne justifie pas l'histoire des billets mais je n'ai rien contre, vous comprenez ? Parce que j'admets que moi aussi je veux

survivre, avoir une vie agréable, pouvoir payer l'université à mes filles, pouvoir travailler, pouvoir manger et aller au cinéma, m'amuser, alors c'est mon égoïsme individuel qui joue.

## **Étape deux. Application de l'article 140 du Code du travail**

*« Ils s'en vont mais ne reviennent pas, coup de maître »*

*Gastón Balcázar*

On a organisé le plan : on a établi des tables d'indemnités pour proposer l'arrangement économique et on a défini qu'ils partaient et qu'ils ne revenaient pas. Ceux qui ne veulent pas accepter la conciliation, on va leur appliquer l'article 140 du Code du travail. Là, il a fallu gérer la situation. Ce n'est pas facile quand on a affaire à des gens compliqués. On a décidé que l'endroit serait l'hôtel *El recuerdo* (Le souvenir). Nous nous dirigeons donc vers l'hôtel, notre objectif est qu'ils partent, soit avec un arrangement financier volontaire, soit au moyen de l'application de l'article 140 du Code du travail. En même temps, on allait engager dans l'entreprise des gens que nous avons recrutés de façon externe, ce qui signifie que le département de maintenance allait être totalement rénové. C'est comme ça que ça s'est passé.

*Juan de Dios Alzate*

Disons que le grand objectif d'Aureliano était de sauver la production. Quand on veut sauver la production, tout est valable ; nous devons tout faire pour pouvoir sauver l'usine. Quand je dis ça, je ne veux pas dire que nous avons un objectif altruiste de conserver l'emploi, mais d'une façon ou d'une autre, oui, c'est-à-dire que nous devons rendre l'usine plus efficiente pour pouvoir continuer à créer des emplois, et, si nous le considérons d'une façon plus égoïste, pour justifier l'existence du poste de directeur des opérations et de tout le groupe de personnes qui travaillaient là. Oui, il a eu une menace très forte de fermeture mais une partie des variables dont on a tenu compte pour ne pas fermer l'usine, a été la problématique avec le syndicat, ce n'était pas si facile de fermer l'usine avec l'existence du syndicat.

En se basant sur les objectifs d'épargne que Romero s'est proposés et sur ceux qui ont été proposés par ses chefs depuis la région, il a tracé des plans d'amélioration impressionnants et il faut reconnaître que ce type est très efficace à ce niveau-là. Mais son analyse sur l'amélioration des indicateurs de l'usine avait une orientation nettement financière. Alors, pour améliorer les indicateurs, il a opté pour la voie difficile, celle qui est semée d'embûches. On a proposé l'alternative de fermer le département de maintenance, pas tellement pour l'économie que cela pourrait générer, mais parce qu'en faisant sortir ces gens, n'importe quel processus de structuration allait être plus facile à mettre en place dans le futur, c'est-à-dire que la décision qu'on a prise avait une composante économique et une composante politique : « Il faut en finir avec le département de maintenance, il faut en finir, il faut en finir ».

Que va-t-on faire pour y parvenir ? Nous avons commencé par une étude des possibilités juridiques dont nous disposions pour pouvoir mener à bien ce que nous avons décidé : disons que là, nous avons dû devenir très créatifs tout en étant conscients du risque dans lequel ... Nous avons travaillé avec Demetrio Paladines qui était l'avocat de l'entreprise et nous avons demandé conseil à des bureaux d'avocats. Nous avons pris une décision concertée entre l'avocat, une firme d'avocats conseils et nous-mêmes.

Nous avons établi la stratégie entre Sixto Rosas, Aureliano Romero, Gastón Balcázar et moi – Nous allons leur proposer un plan de départ volontaire, leur offrir une indemnité et ceux qui n’accepteront pas, nous leur appliquerons l’article 140 du Code du travail.

*Sixto Rosas*

L’arrangement volontaire est une technique qui est tout à fait légale, c’est-à-dire que si volontairement les deux parties arrivent à un accord, si la partie qui se retire dit : « Moi, légalement j’ai droit à ça, l’entreprise me donne ça en plus et avec ces conditions...J’accepte ou je n’accepte pas ». Dans leur cas, cela n’a pas pu se faire parce que cela ne les intéressait pas.

Il est bien évident que nous avons tout soupesé du point de vue financier. La protection syndicale contre le licenciement a aussi une valeur sur le marché. Les syndicalistes le savent. Cette valeur de marché n’est pas cotée en bourse, ni rien ... mais sur le marché, ils s’informent par eux-mêmes : « Celui de Coca-Cola a négocié son droit de protection contre le licenciement à tel prix, celui de je ne sais où à tel autre ». Ils savent donc que cela a un prix. Je ne dis pas qu’il y ait une valeur fixe mais il y a un prix et les entreprises ne peuvent pas être myopes ; si je vais leur proposer un arrangement volontaire, et je n’inclus pas une valeur pour la protection contre le licenciement alors la personne va me dire que ça ne l’intéresse pas.

*Gastón Balcázar*

Le plan était très coûteux parce que nous étions en train de payer deux fois les salaires mais c’était un coup d’opinion assez fort qui laissait sans aucune base beaucoup de principes qui avaient toujours été défendus par les travailleurs du département de maintenance et l’entreprise a démontré que ces principes étaient faux. Le plan était structuré de telle manière qu’après les arrangements nous avons informé l’entreprise pour ensuite informer l’usine.

*Sixto Rosas*

La somme d’argent que l’on a offerte aux salariés du département de maintenance était importante. En fait, si on me demandait mon avis et si j’étais propriétaire de l’entreprise, je ne paierais pas tout cet argent mais d’une façon ou d’une autre, je m’entendrais plutôt avec eux pour que nous puissions mieux travailler, c’est beaucoup d’argent. Je participe, à cause des pressions de la productivité de l’usine et des projections qui ont été faites. Disons que je suis encore un peu romantique et comme responsable des ressources humaines je me demande pourquoi nous ne faisons pas un effort supplémentaire pour arriver à un accord.

*Anastasia Robles*

Il me semble que la décision d’appliquer l’article 140, de faire tout ça, a un coût très élevé. Payer quelqu’un à ne rien faire ! J’ai participé à la prise de décision institutionnelle. Et là on ne calcule pas les coûts humains. Vous croyez qu’on regarde les coûts humains quand on sait que quelque chose est en train d’affecter l’entreprise et les gens ne veulent pas comprendre ?

On pense plutôt : « Faisons le comme ça, donnons-nous un temps, aussi bien à eux qu'à nous et regardons comment nous allons continuer à travailler à partir de maintenant ». D'ailleurs, vous voyez, maintenant nous travaillons.

Les conséquences de l'application de l'article 140 ont été calculées. Je crois que personne ne prend une décision sans regarder les conséquences d'une façon ou d'une autre. C'est pour ça que pour moi, le terme « inhumain » c'est ce qui ne me permet pas de comprendre tout ça, parce que je sens que quelque chose d'inhumain, c'est ce qu'il y a de pire.

#### *Aureliano Romero*

La question de savoir qui a eu l'idée d'appliquer l'article 140, je ne peux pas y répondre. Quand on prend cette décision, on pense aux conséquences. Évidemment, derrière tout ça, il y avait tout un cadre légal qu'il fallait respecter et d'ailleurs on l'a respecté puisque le conflit est terminé. A la fin, c'est très difficile de couvrir 100% des possibilités que l'on a pour prendre une décision, même si on regarde les implications, il y a toujours quelque chose que l'on n'a pas considéré et surtout quand il s'agit de questions portant sur le comportement des personnes.

#### *Juan de Dios Alzate*

L'application de l'article 140 a été le résultat d'un consensus, je l'ai soutenu et ce serait incorrect de ma part, incohérent et je mentirais si je ne disais pas que je l'ai soutenu. A une table, quand on fait un « remue-méninges » (brainstorming) même si on n'est pas totalement d'accord, si une équipe adopte une idée, il faut la soutenir. Cela doit être très clair. Maintenant, il y a une autre chose que je veux qui soit bien claire, c'est que je n'ai de conflit personnel avec aucun des syndicalistes, et je n'ai rien contre le syndicalisme. Je crois que l'article 140 est davantage une manière de démontrer aux gens : « Vous voyez que c'est possible », c'est une question d'attitude.

#### *Sixto Rosas*

La décision d'appliquer l'article 140 a été un travail d'équipe avec les gens de la production et des ressources humaines.

#### *Gastón Balcázar*

Le plan était destiné à démontrer que les arguments des syndicalistes du département de maintenance étaient faux : « Nous n'avons pas fait ce que l'on nous demandait parce que nous étions trop peu nombreux », « parce qu'il y avait toujours un tas d'histoires dans l'usine ». « Nous avons assumé la maintenance de l'usine avec quatre personnes ».

*Juan de Dios Alzate*

Je vais être complètement honnête. Je pensais en mon for intérieur : « Espérons que l'on ne soit pas obligé de choisir la solution d'appliquer l'article 140 ». Nous avons pensé que l'on pourrait négocier avec eux le jour même et tout était orienté dans cette direction ... si ce jour-là nous avions pu réussir, tout aurait été moins douloureux. Evidemment, ils se seraient sentis mal aussi mais l'impact psychologique, psychique, aurait été moins important. En ce qui concerne le thème économique, je crois que l'on a offert des paquets intéressants ; Bolaños est une personne qui de toute sa vie n'aurait jamais pu penser avoir dans sa poche la somme de deux cents millions de pesos colombiens, et tout ça.

Alors nous avons dit : « Le plan est le suivant ... préparons une équipe de travail qui les impressionne : le service financier, l'avocat de l'entreprise, l'inspecteur du bureau du travail ... ».

C'est un processus que nous avons réalisé dans l'hôtel *El Recuerdo*, où nous les avons emmenés. A dire vrai, le processus les a pris de court et ça les a beaucoup, beaucoup affectés. Et ça, nous le comprenons tout à fait, mais nous n'aurions pas pu faire autrement, on n'aurait pas pu le faire parce qu'en essayant de les aborder individuellement et en leur disant : « C'est que nous voulons fermer le département de maintenance », cela n'aurait pas marché à cause de tout le poids historique que...

Nous avons emporté les chèques et le directeur financier est venu pour les signer, puis nous avons fait la présentation. La vérité c'est qu'on les a trompés, nous leur avons dit : « Nous allons aller à une petite réunion, c'est tout ». C'est-à-dire que ce n'est pas que leur ayons menti mais on leur a raconté les choses à moitié : « Nous allons aller à une réunion à l'hôtel *el Recuerdo* ».

## **La recherche de l'endroit neutre (le coup)**

*Sixto Rosas*

Nous avons proposé un endroit neutre. Dans cette décision, sont intervenus aussi des conseillers qui ont de l'expérience parce qu'ils ont affronté des cas semblables et ils font des recommandations : « Voyez, pour eux, ce n'est pas bien que leurs camarades les surprennent quand ils se bagarrent ou quand ils 'sortent de leurs gonds', parce ce qu'ils veulent c'est exercer devant tout le monde leur capacité à diriger (leadership). Un processus comme celui qu'ils vont vivre ne peut pas se faire 'au compte-goutte', lorsque vous êtes dans l'entreprise et que quelqu'un vous appelle parce qu'on vient de recevoir un appel téléphonique de Londres ou un truc comme ça... ; non, c'est un travail à temps complet ».

On ne pouvait pas les prévenir de quoi on allait parler, car l'information qu'on allait donner, on ne pouvait pas la donner de façon incomplète. On cherchait un espace et un lieu avec un cadre complet, disponible toute la journée, pas de « J'ai une réunion... », « Je dois partir... », « Je suis au bureau... ». Il fallait une disponibilité complète de la part des deux fonctionnaires et aussi de leur part. Ce qui se passe, c'est que lorsque la nouvelle est en terme de : « Nous fermons le département de maintenance », alors évidemment, on peut comprendre.

Je pense que comme on se trouvait dans une situation de conflit, il fallait un terrain neutre. Et c'est quelque chose qui, si on le regarde du point de vue humain, peut sembler très brutal parce que ça ne s'est jamais passé sur un terrain franc... il fallait donc chercher un endroit neutre avec toute la logistique nécessaire. Bien sûr, humainement parlant, nous savions que la réaction n'allait pas être bonne parce que nous les connaissons. L'idée c'était de choisir un lieu où, même s'il se produisait une catharsis ou toute autre manifestation de ce genre, on pourrait la vivre, mais en dehors des installations de l'entreprise ; c'était précisément par considération, parce que je crois qu'une réaction excessive de l'un d'entre eux face aux camarades qu'ils dirigeaient, n'était pas bien pour eux. Après ce coup, ils ont d'ailleurs eu le temps de réfléchir et de commencer aussi à organiser leur lutte.

Comme partie du plan, nous qui appartenons au département de ressources humaines, nous avons élaboré un plan pour les psychologues « actifs »<sup>266</sup> afin qu'ils orientent les travailleurs une fois qu'on aurait fait la négociation. En réalité, quand il y a des processus de changement, en principe celui qui s'y confronte n'est pas le mieux placé pour parler de ces choses-là. Il y a des experts externes. Mais avec cet expert, nous ne nous réunissons jamais pour lui dire : « Dites-leur ceci ou cela », non, ce sont des thèmes très standardisés. D'ailleurs, nous avons aussi pensé à un programme que, je crois, ils n'ont pas accepté. À mon avis, J'ai pensé que c'était important pour eux d'avoir une formation en mécanique parce que c'était leur domaine.

Nous avons convoqué aussi quelqu'un du ministère pour qu'il soit témoin que l'on n'allait séquestrer personne, qu'on n'allait obliger personne à signer et effectivement aucun des syndicalistes appartenant à la direction du syndicat n'a rien signé<sup>267</sup>.

## **L'application du plan**

*Juan de Dios Alzate*

Quand les travailleurs du département de maintenance sont arrivés dans l'entreprise à sept heures du matin, ils sont montés dans un bus et nous sommes tous partis pour l'hôtel. On avait donné l'ordre que personne n'entre dans l'hôtel et que le service de sécurité soit renforcé dans

---

<sup>266</sup> Les psychologues actifs étaient les professionnels qui allaient réaliser les « ateliers de sensibilisation et motivation au changement ». La lettre d'invitation à ces ateliers a été distribuée à tous les travailleurs du département de maintenance, c'est-à-dire, ceux qui ont été licenciés avec un arrangement économique et ceux à qui on a appliqué l'article 140. Dans la lettre, l'entreprise les a informés sur le lieu, les dates (trois jours) et leur a garanti le transport aller et retour depuis leur lieu de résidence. La lettre a été signée par le directeur des ressources humaines. Ce document fait partie de l'archive de ma recherche.

<sup>267</sup> Au cours de la recherche documentaire, on a trouvé deux lettres, la première de mars 2004, dans laquelle l'entreprise C- Colombia a demandé au Ministère de la protection sociale de désigner pour le 25 mars 2004 un inspecteur du travail, avec l'objectif de faire toutes les conciliations qui seraient nécessaires. A cette demande on a annexé la procuration spéciale signée par le représentant légal de la société et « el certificado sobre existencia y representación » (le certificat d'existence et représentation) délivré par la chambre de commerce de Cali ; la seconde lettre, du 23 mars 2004, dans laquelle le ministère de la protection sociale (Direction territoriale du travail du Valle) commissionne l'inspectrice du travail pour qu'elle se charge de la demande de l'entreprise C- Colombia et qu'elle réalise des actions de conciliation aux lieux, dates et heures fixés par l'entreprise.

le cas où Hipólito González arriverait à la tête de la base syndicale. Nous nous sommes préparés dans un hôtel qui était un bunker<sup>268</sup>.

Nous sommes entrés dans l'espace de l'hôtel et nous leur avons dit : « Bon, messieurs, notre proposition est la suivante : le département de maintenance va être fermé pour tel et tel motif et nous vous invitons à participer à une transaction de départ ». Nous ne leur avons pas dit que la maison mère avait autorisé la décision, même si la menace de fermeture de l'usine était réelle. Je dois être tout à fait honnête, la maison mère a donné son aval pour l'opération, elle nous a dit : « D'accord, s'il faut fermer, faites-le ». Mais cela n'a pas été un ordre, on ne nous a pas dit : « Nous exigeons que vous fermiez le département de maintenance ». La maison mère laisse à chaque filiale la liberté<sup>269</sup> d'agir.

Quelques travailleurs du département de maintenance ont accepté la proposition. Eufrades Morales fait partie de ceux qui ont négocié ce jour même<sup>270</sup>. Nous avons réussi à négocier avec trois ou quatre personnes qui ont signé et qui nous avons payé leurs indemnités. Les personnes qui n'avaient pas signé à la fin de la journée, nous les avons mises en position de disponibilité (avec versement de leur rémunération contractuelle) en application de l'article 140 du Code du travail<sup>271</sup>.

---

<sup>268</sup> En ce qui concerne cette convocation, on a trouvé les lettres signées par le directeur d'ingénierie en poste, datées du jour même de la réunion à l'hôtel, dans lesquelles on convoque chacun des membres du département de maintenance à une réunion qui se réaliserait à l'hôtel [...] à 7 :30 du matin pour traiter des thèmes d'intérêt commun. Dans ces lettres, on précise que la réunion prendra fin à 3 heures de l'après- midi, heure à laquelle s'achève la journée de travail.

<sup>269</sup> Voir ce qui est consigné par écrit dans une des lettres qui ont été distribuées aux membres du département d'appui à la production : « *Comme chacun sait, l'efficiencia et la productivité de l'usine sont fondamentales pour qu'elle soit viable à long terme dans un contexte fortement compétitif. Nous avons pris, en accord avec le siège, la décision de fermer le département d'appui à la production. Pour cette raison, hier nous avons déposé au Ministère de protection sociale, bureau régional du travail du Valle du Cauca, la demande d'autorisation pour la fermeture du département en question et la suppression des 11 emplois des personnes qui travaillent dans ce département. De la même manière, la société reconnaît et respecte les droits inhérents de chacun des travailleurs du département, et c'est la raison pour laquelle en tant que personnes directement affectées par la situation, elle vous invite à écouter une proposition pour mettre fin au contrat de travail d'une façon négociée et d'un commun accord* ». La communication était signée par le directeur général du Pacte andin, le directeur des opérations du Pacte andin et la date était la même que celle de la convocation à la réunion. Nous n'avons pas pu constater si ce dernier était véritablement le directeur d'opérations du Pacte andin, Au cours de l'entretien que nous avons eu avec lui, il n'a jamais fait référence au fait qu'il ait occupé ce poste à ce moment-là.

<sup>270</sup> Le travailleur que l'entreprise a dû réintégrer à son travail parce qu'il avait été licencié de façon incorrecte.

<sup>271</sup> A ce moment-là, on leur a donné deux lettres. Toutes les deux étaient signées par le directeur de ressources humaines (D.R.H.) et datées du jour même ; la première disait la chose suivante : « *Au moyen de cette communication, nous nous permettons de vous informer qu'hier, nous avons déposé à la direction régionale du travail et de sécurité sociale du Valle du Cauca la demande pour que l'on nous concède l'autorisation de fermer le DÉPARTEMENT DE MAINTENANCE et de supprimer ses 11 postes de travail. Cette information a comme fonction d'appliquer ce qui est prévu à l'alinéa 2 de l'article 5 de la loi 50 de 1990 qui a remplacé l'article 61 du code du travail* ». La deuxième lettre disait la chose suivante : « *Au moyen de cette communication, nous nous permettons de vous informer que l'entreprise, en raison de la décision prise au sujet du DÉPARTEMENT DE MAINTENANCE, et en application de l'article 140 du code du travail, a décidé de vous dispenser temporairement de la prestation de service contracté avec vous à partir du jour mardi 30 ...[...] et jusqu'à nouvel ordre. L'entreprise continuera à vous payer votre salaire aux dates et dans les termes établis légalement et conventionnellement* ». Une copie de toutes les lettres était remise au dossier de chaque travailleur.



### *Sixto Rosas*

Je n'étais pas dans l'hôtel, mon rôle était de rester dans l'entreprise précisément pour que les gens sentent qu'il y avait quelqu'un pour informer. J'étais en contact avec eux parce qu'une des fonctions fondamentales des ressources humaines, c'est que les gens qui sont là soient informés et j'ai fait une réunion avec les gens de l'usine et je leur ai dit : « La société est en train de faire telle ou telle chose » pour leur raconter carrément la décision prise par l'entreprise. Que je sache, nous n'avons jamais eu comme mission de les isoler – d'ailleurs cela n'aurait pas été possible – parce que l'hôtel est un endroit ouvert à tout le monde ; cela n'était pas du tout prévu et si vous me permettez de lancer une hypothèse, cela n'est pas vrai que nous les ayons empêchés de faire des appels téléphoniques, ils pouvaient appeler qui ils voulaient. En plus, je crois, si ma mémoire ne me trompe pas, qu'il y en a même un qui est parti ... et qui pouvait l'en empêcher ? Il ne pouvait pas s'agir d'un traquenard puisqu'il y avait quelqu'un du ministère, les enfermer aurait été contre la loi, cela aurait été une séquestration, c'est grave. D'ailleurs, une des fonctions du département de ressources humaines, c'est aussi de gérer ces émotions. Quand se produisent ces affrontements, le département de ressources humaines évite les agressions contre la dignité des gens, dans un camp ou dans un autre. Alors, cette histoire de traquenard, je n'y crois pas.

### *Anastasia Robles*

Quand nous les avons emmenés à l'hôtel, j'ai pensé que c'était pour pouvoir les isoler plus qu'autre chose. On aurait pu faire cette réunion ici si nous avions eu les installations que nous avons aujourd'hui. Parce que, par exemple, ces salles sont neuves, ce sont des salles qui sont même équipées pour la formation, et isolées, avant elles n'existaient pas, alors je ne sais pas où et comment on aurait pu faire ça.

### *Gastón Balcázar*

Les gens du département de maintenance qui ont bien voulu accepter une conciliation ce jour-là, sont très reconnaissants envers l'entreprise<sup>272</sup>. Ceux qui n'ont pas voulu accepter sont partis chez eux pour continuer la lutte. Pourquoi ce type de gestion ou de démarche ne se fait pas dans l'entreprise ? Parce que le type sort, entre dans l'usine et : « Camarades, on est en train de violer les principes fondamentaux du travail ». C'est de la merde, c'est pour ça que ce type d'affaires, il a fallu la traiter en dehors de l'entreprise.

À dix heures du matin on a réuni les gens de production dans l'usine et on leur dit : « messieurs, en ce moment le personnel du département de maintenance est à l'hôtel *El Recuerdo* et il s'y passe telle chose ; pour cette raison, on a recruté ces nouveaux travailleurs pour faire la maintenance ». Et avec quatre personnes, nous sommes arrivés pour administrer le département de maintenance.

---

<sup>272</sup> On a essayé de réaliser des entretiens avec ces personnes mais cela a été impossible. Avec quelques unes d'entre elles, on a accordé le lieu, la date de la réalisation de l'entretien et par la suite, ils ont annulé le rendez-vous.

*Aureliano Romero*

Quelques personnes accepteront un accord économique et d'autres refuseront. Les arrangements volontaires sont quelque chose de normal dans n'importe quelle entreprise parce qu'il s'agit d'une action qui se fait sur la base d'un accord réciproque. Cela signifie que les deux parties sont d'accord avec une décision. La raison pour laquelle quelques-uns des membres du syndicat n'ont pas accepté était qu'ils ont considéré que nous étions en train de porter atteinte à leur dignité, de violer leurs droits constitutionnels comme individu et comme salarié.

*Juan de Dios Alzate*

Cela a été agressif, totalement agressif, c'était de l'intimidation, les travailleurs ont eu peur, ils sont devenus nerveux, cela faisait partie de la stratégie de pression pour qu'ils signent parce qu'autrement ils ne l'auraient fait. Alors, après on a dit à ceux qui n'ont pas accepté l'accord économique : « Vous êtes mis en disponibilité en application de l'article 140 de Code du travail parce que nous allons demander l'autorisation au Ministère de protection sociale pour qu'on nous permette de fermer le département de maintenance », et c'est là où le calvaire a commencé. Ces « chers messieurs » n'allaient plus travailler mais ils apparaissaient tous les jours dans l'entreprise et nous avons commencé une bataille juridique<sup>273</sup>.

---

<sup>273</sup> La bataille juridique à laquelle nous faisons référence est la suivante : les travailleurs auxquels on a appliqué l'article 140 étaient membres du comité directif du syndicat. C'est-à-dire qu'ils étaient sous protection syndicale ; c'est pourquoi du fait du droit du travail, ils pouvaient déposer une plainte – comme ils l'ont d'ailleurs fait – devant un juge du travail, au moyen d'une procuration signée à un avocat. Cette réclamation a été présentée au juge du travail du circuit, pour une action de réintégration, contre l'entreprise [...] le 30 avril [...] ; les bases juridiques qui ont été présentées sont les suivantes : « a) *L'article 140 du Code du travail correspond au chapitre des salaires. En vertu de cette norme le pouvoir du patron de licencier selon sa décision et sa volonté le salarié de son travail n'est jamais établi, mais au contraire le droit du salarié à ne pas perdre sa rémunération quand la prestation n'est pas donnée par faute ou disposition de l'employeur, ce qui est une question complètement différente ; b) Invoquer l'article 140 du Code du travail pour séparer de manière unilatérale et arbitraire le travailleur de ses fonctions, équivaut à déformer le sens de la norme et transformer un **DROIT SALARIAL** du subordonné en un **DROIT** ou une **FACULTÉ** unilatérale de l'employeur ; c) Licencier de son travail un travailleur quelconque n'est pas équivalent à le faire avec un travailleur ayant une protection syndicale. Cette protection syndicale est établie par mandat légal (article 405 Code du travail) et par la Constitution politique de la Colombie (article 39) comme un droit fondamental ; d) La protection syndicale en faveur d'un dirigeant syndical est destinée à garantir "in situ", c'est-à-dire sur le lieu du travail, l'exercice de sa fonction de direction et d'orientation. Le travail, pour n'importe quel travailleur, est un droit fondamental d'ordre constitutionnel. Mais dans le cas du dirigeant syndical, ce droit se convertit en une garantie par mandat légal et constitutionnel, car on doit garantir la proximité du dirigeant syndical en relation avec les travailleurs dont il est le dirigeant. Appliquer aux dirigeants syndicaux l'article 140 du Code du travail de manière arbitraire et erronée, transformant une obligation de payer un salaire en un droit patronal de séparer le serviteur de ses fonctions, signifie "per se" une violation de la garantie syndicale, indépendamment des préjudices économiques que l'on cause avec cette mesure aux dirigeants syndicaux, affectant leurs moyennes salariales et causant un impact négatif sur leurs droits relatifs aux prestations ; f) Et, comme si l'élément précédent ne suffisait pas et comme argument supplémentaire mais tout aussi significatif, l'exonération dans la prestation de service en application erronée et arbitraire de la disposition comprise dans l'article 140 du Code du travail, cause contre ceux que je représente un abaissement quantitatif car leurs revenus se sont vus réduits de façon importante en comparaison avec leurs revenus antérieurs à la date de l'exonération, par le fait qu'ils ont été mis en disponibilité, ils ont cessé de percevoir leurs revenus **HABITUELS** pour les heures supplémentaires, en raison de la rotation des équipes habituelles qu'ils faisaient normalement durant les 24 heures de la journée de travail, pendant*

## **L'empêchement légal pour licencier les syndicalistes**

*Anastasia Robles*

Il était pratiquement impossible de les licencier à cause de la garantie syndicale, et l'autre facteur c'est qu'il y a des gens qui ont engagé une action de réintégration, c'est-à-dire que cela n'était pas viable du point de vue légal. Si, c'était viable de les licencier en montrant qu'il y avait une juste cause mais vous savez ce que c'est de démontrer une juste cause avec quelqu'un qui croit qu'il est victime de discrimination ? Cela représente une grosse dépense d'énergie, et honnêtement l'entreprise n'est pas disposée à l'assumer. En réalité, l'intérêt ici n'est pas de licencier et de démontrer qu'une personne travaille mal, car il est plus facile de démontrer que quatre-vingt dix personnes travaillent bien que de démontrer qu'un seul travaille mal et la dépense d'énergie est différente, la satisfaction que l'on ressent est différente, je préfère partir en bus avec les gens qui sont déjà montés, et celui qui est resté, est resté et nous verrons ce qui se passe avec le temps.

## **La nouvelle situation pour les travailleurs du département de maintenance**

*Sixto Rosas*

L'idéal aurait été qu'ils négocient, mais comme on n'y a pas réussi, je me suis senti mal à l'aise. Ressources humaines a géré l'opération. Que signifie gérer ? Commencer à faire des ajustements ; par exemple, ils devaient venir à l'entreprise de toute façon pour faire des choses, alors on leur expliquait : « Bien sûr que vous pouvez venir, à aucun moment on ne vous interdit d'entrer dans l'entreprise ». Et on leur rappelait également qu'ils devaient venir pour s'occuper de leurs affaires<sup>274</sup>.

*Juan de Dios Alzate*

Les gens du syndicat ont fait pression sur nous, bien sûr. Ils me criaient dessus et ils me disaient des trucs, et cela me préoccupait. Il n'y a jamais eu de menaces ni rien. Bon, avec eux j'ai été très direct, autrement dit, je n'ai pas de problème pour leur dire en face ce que je

---

*de longues années* ». Face à cette action judiciaire, l'entreprise devait démontrer, selon un des documents révisés au cours des démarches administratives réalisées par le groupe de prévention, d'inspection, de vigilance et de contrôle du Ministère de Protection sociale (30 juin 2004), qu'elle n'empêchait aucunement ou ne mettait aucun obstacle à l'exercice des fonctions des dirigeants syndicaux parce qu'ils pouvaient avoir accès à l'entreprise, évidemment en respectant les conditions que devaient respecter tous les travailleurs quand ils se trouvaient en train de travailler ; de la même manière, que pour l'application de l'article 140 il n'existe aucune norme du travail ou des autorités administratives du travail qui exige de solliciter la permission du juge du travail ou des autorités administratives du travail pour l'application de l'article 140. L'entreprise, bien sûr, devait démontrer aussi que la demande de fermeture du Département de maintenance obéissait à des raisons techniques et économiques qui établissaient le manque d'efficacité du département dans la satisfaction des besoins de maintenance des équipements et des installations de l'entreprise.

<sup>274</sup> Dans quelques-uns des documents du procès du travail (daté du 24 juin de l'année en cours), en particulier dans l'une des démarches administratives que l'on a faite devant le Groupe de prévention, inspection et vigilance et contrôle du Ministère de protection sociale, on a pu constater les ajustements auxquels a fait référence la personne avec qui nous avons eu l'entretien. C'est par exemple le fait de démontrer que l'entreprise, en appliquant l'article 140, ne bloquait absolument pas ou n'empêchait pas l'exercice des fonctions des dirigeants syndicaux auxquels on avait appliqué l'article 140.

pense. La durée du processus d'application de l'article 140 a été plus ou moins d'un an et demi.

*Gastón Balcázar*

Les travailleurs syndiqués n'ont rien senti du tout. Zéro ! Je crois qu'ils pensaient : « Bon, mon pote, ils vont me payer pour que je me la coule douce chez moi, c'est sympa ». Evidemment, ils prétendent qu'ils sont des victimes, bien sûr, camarade. Mais lorsque nous sommes allés faire des démarches au centre de la ville, nous les avons trouvés dans le parc de la place Caycedo en train de rigoler. Si je ne me trompe pas, Rudesindo passait son temps dans sa maison de campagne, heureux ; Genaro Rodríguez, à un moment donné avait son affaire de parfums et il rigolait bien : « On me paye d'un côté et comme ça, je finance mon affaire de parfums ». Autrement dit, ils n'étaient pas, à proprement parler, en deuil.

Je reconnais que les syndicalistes ont fait beaucoup de démarches auprès du Ministère de protection sociale et tout. Je sais que ce n'est pas la providence, il a fallu qu'ils fassent des démarches, je le reconnais, mais de là à dire qu'ils avaient de la peine... je ne pense pas à la peine qu'ils ont pu ressentir, cela les regarde. Celui qui aurait dû penser à leur peine si on les mettait dehors, c'est plutôt celui qui n'a rien fichu de tout ce temps-là dans le département de maintenance et qui a détruit l'entreprise. Celui qui aurait dû penser si cela allait leur faire de la peine, c'est celui qui n'a rien foutu pendant je ne sais pas combien d'années.

### **Considérations sur le Plan**

*Sixto Rosas*

C'était le département de production qui commandait à l'usine. Il a eu des désaccords que nous avons réglés de façon très cordiale. D'un côté, ceux de production étaient soumis à beaucoup de pression... et il y a un aspect très positif, qui est la productivité. Mais, d'un autre côté, il y a un sujet sur lequel je sais, en tant que directeur des ressources humaines, qu'il existe des possibilités d'entente et de négociation, mais dans certaines occasions le département de production est soumis à des pressions gigantesques.

*Anastasia Robles*

Je ne sais pas, à dire vrai je ne sais pas, s'il y aurait eu une meilleure solution que celle d'appliquer l'article 140, mais en tous cas pas à ma connaissance. Aujourd'hui, je ne saurais pas dire s'il y avait des alternatives. Aujourd'hui, je ne saurais pas dire comment nous aurions pu faire pour résoudre ce problème. Parce que même si nous avions pris d'autres mesures au lieu de les licencier, par exemple en ne les laissant pas travailler sur la machine, j' imagine l'action en justice parce qu'on les aurait rendus fous. J'aurais pu leur dire qu'ils s'assoient pour lire le journal dans le kiosque et ne pas les laisser entrer dans l'usine, et au bout de deux jours, nous avions une action judiciaire contre nous pour dommage psychologique et là nous avions un autre type de conflit, alors : « Lisez le journal mais dehors, loin de l'usine ».

On prend ce type de mesure lorsque les situations deviennent extrêmes, là, c'est très douloureux mais il faut en finir ..., ce que je crois, c'est qu'il y a des situations pénibles qu'il faut affronter. Cela cause toujours beaucoup de souffrance humaine. Tout ce qui s'est passé m'a, d'une certaine manière, beaucoup éprouvée. Je suis toujours préoccupée quand je prends

la décision de « mettre un travailleur dehors », je sais qu'il y a une famille derrière. Dans certaines occasions, j'ai eu des remords, mais pour moi ce n'est pas la personne, il y a tout un entourage qui peut être affecté et j'essaye toujours d'être juste.

Je pense que l'application de l'article 140 a été très utile pour certains. Pourquoi ? C'est tout simple, parmi les personnes, il y en avait qui travaillaient, d'autres non, pour nous cela était clair. Alors, je considère que lorsqu'ils ont été licenciés, ils se sont rendu compte qu'ils n'étaient pas indispensables. C'est que le syndicalisme n'existe pas sans entreprise. Je pense qu'il faut que nous travaillions tous ensemble parce que sinon aussi bien le syndicalisme que l'entreprise C-Colombia vont disparaître. Quel est donc le bénéfice ? Aucun. Personne n'est indispensable dans aucune entreprise, dans aucun lieu de vie, ni même dans un foyer, ni nulle part, il y a simplement des gens qui causent un traumatisme plus ou moins important.

### *Juan de Dios Alzate*

L'avocat de l'entreprise nous disait que la pétition faite au ministère n'avait pas beaucoup de possibilité d'être acceptée. C'était tout simplement un mécanisme de pression pour qu'ils acceptent de tout négocier. Nous savions dès le début que le risque de perdre était de 80%, nous avons seulement 20% de possibilité de gagner, mais nous ne le leur avons jamais fait savoir, nous avons toujours montré une position : « Nous sommes sûrs de ce que nous faisons ». Nous leur avons proposé de négocier des départs volontaires et aucun syndicaliste n'a accepté.

J'ai vécu une étape très intéressante de développement professionnel dans l'entreprise C-Colombia. J'ai été présente du début à la fin, disons que mon successeur au département de relations humaines, Segundo Quintana, est arrivé lorsque le problème était presque résolu et avec de l'argent pour essayer de négocier avec les gens concernés, et finalement je crois qu'il a réussi : il a négocié avec Clímaco Bolaños et Rudesindo Arteaga. Cela a été un processus de négociation où des budgets importants étaient en jeu. J'ai assumé la situation depuis la conception même de la stratégie, c'est-à-dire depuis qu'on a eu l'idée d'appliquer l'article 140 du Code du travail, jusqu'au moment où les personnes ont été réintégrées.

Si c'était à refaire aujourd'hui, je ne prendrai pas la décision d'appliquer l'article 140, ça a été très douloureux pour eux. Ça a été un processus qui a permis que certaines personnes négocient mais je crois que la relation coût-effort *versus* bénéfice ne valait pas la peine, c'est-à-dire que cela a été très dur et pas seulement pour eux. Ça a été très stressant, j'ai été malade, je ne dormais pas, c'était un processus difficile. La pression ne me laissait pas dormir, le stress de penser à ce qui allait arriver. Nous avons mesuré chaque pas, chacun des pas que nous avons faits a été calculé.

### *Sixto Rosas*

Lorsque nous étions dans ce processus d'application de l'article 140, j'ai eu de nouveau mal à l'estomac. En tant que responsable de ressources humaines, on ne voudrait pas en arriver là, parce que c'est une mesure extrême et on veut trouver une solution au problème avant. Maintenant, si le diagnostic technique – et ceci n'est pas mon domaine – parlait de cette productivité si terrible, et le plus grave était que l'usine était devenue invivable, moi, en tant qu'employé de ressources humaines, j'ai dit : « Alors, faisons-le de la meilleure manière possible, avec respect : des endroits neutres, une tierce personne pour qu'ils aient la garantie que l'on n'oblige personne ». Quand la décision est déjà prise, cela n'est pas facile, il y a

beaucoup d'émotivité et on doit la gérer dans le cadre de la loi, mais je me disais : « Si seulement il ne fallait pas en arriver là, ce sont des positions extrêmes ». Si vous me le demandez, j'aurais voulu que cela ne soit pas nécessaire.

#### *Juan de Dios Alzate*

Il y a une chose dont il faut toujours tenir compte, c'est que les syndicalistes ont une théorie : « les cadres moyens font tout pour pouvoir conserver leur poste », il n'y a rien de plus vrai. Moi, on m'a embauché et d'une certaine manière, c'était mon boulot et je devais le faire et sinon, bon... Ce n'est pas que je sois obligé de le faire, mais si je ne le faisais pas, alors je devais quitter l'entreprise ; et il y a une autre réalité, c'est qu'on a une famille, des projets, des responsabilités, des enfants. Alors, quand je dis : « Voyez, c'est que dans l'entreprise j'avais mon agenda », ça veut dire que pour moi, l'entreprise était un point de départ ; en partie c'était pour ça, je ne voulais pas réaliser mon projet de vie dans l'entreprise C-Colombia, je ne l'ai jamais vu comme ça. J'ai de l'estime pour l'entreprise et j'en ai de bons souvenirs... mais non, parce que la même situation continue à se produire avec plus ou moins d'intensité.

#### *Aureliano Romero*

Nous n'avons pas pris la décision parce que les travailleurs du département de maintenance étaient syndiqués. Dans ce département, il y avait, je crois, des salariés temporaires, des salariés avec des contrats à durée indéterminée, des travailleurs syndiqués avec ou sans protection contre le licenciement.

Le syndicat est une organisation qui cherche à garantir que les droits des employés soient respectés, de là son importance pour une entreprise. Le problème est le suivant : quels sont les acteurs dans chacune des organisations syndicales ? quels en sont les dirigeants ? qui est chargé d'appliquer les fondements théoriques des syndicats ? Il est certain qu'il y a des syndicats qui comptent des « guerrilleros » parmi leurs membres... oui, mais on ne peut pas condamner tous les syndicats, parce qu'il y en a d'autres pour qui ce n'est pas le cas. Il est certain qu'il y a des syndicalistes qui se vendent aux entreprises au cours des processus de négociation, cela arrive, on ne peut pas le nier, les uns négocient pour de l'argent et les autres pour autre chose. Mais, tout dépend de qui sont ceux qui exercent l'influence dans les syndicats.

L'organisation syndicale comme telle est valable et il faut qu'elle existe. La raison d'être d'un syndicat de l'industrie c'est de faire en sorte que les droits des employés soient respectés, et en fait ils nous envoient des communications où ils nous font voir des choses au sujet desquelles nous disons, en nous situant dans la perspective de l'entreprise : « C'est bon, on peut le faire, on y va et on le fait ». Je reçois une lettre du syndicat et je leur dis : « Les gars, venez à cinq heures, regardez ce truc, ces types ont raison et s'il vous plaît, allez-y, faites-le ». Il y a d'autres trucs qu'ils disent où ils n'ont pas raison, nous allons examiner pourquoi ils n'ont pas raison, pourquoi ils le voient comme ça, pourquoi ils disent ça.

#### *Sixto Rosas*

Nous ne voulions pas faire disparaître le syndicat, si moi-même j'avais senti que l'entreprise avait un plan à ce sujet, je ne serais pas là parce que c'est illégal, et d'ailleurs j'ai été très clair à ce sujet: Les personnes qui persécutent les syndicats ne respectent pas la loi et ils sont

passibles de prison. Quelqu'un a peut-être eu cette idée ? Je n'en sais rien, et tant que je serai assis là, je ne peux même pas l'admettre comme une simple proposition, sincèrement je n'en ai pas entendu parler. Ce qui est arrivé est une coïncidence.

### *Juan de Dios Alzate*

Je te dis une chose, s'il faut faire un bilan, je crois que tout ce projet a été très dur et qu'il a été motivé en grande partie par une volonté d'améliorer les résultats financiers de l'entreprise, de telle manière que l'on ne soit pas obligé de la fermer. C'est la réalité, mais les syndicalistes ne le croient pas, et c'est parce que c'est très difficile dans un de ces processus de négociation collective qu'ils comprennent ce que signifie un chiffre entre parenthèses dans un bilan financier, par exemple, l'état des pertes et des bénéfices et à la fin un chiffre entre parenthèses. Qu'est-ce que cela signifie ? que c'est en rouge, autrement dit qu'il y a une perte et on leur a apporté les résultats parce que l'entreprise perdait de l'argent et ils ne le croyaient pas, et c'étaient pourtant les états financiers publiés par la chambre de commerce. L'entreprise C-Colombia vendait vingt-cinq millions de dollars qui ne donnaient pas de bénéfice ; évidemment je sais que dire ça à un travailleur syndiqué, que l'investisseur attend un bénéfice minimum sur le capital investi, ils ne le comprennent pas, alors ils disaient : « Non, cela n'est pas possible que l'entreprise perde de l'argent » ; et pourtant l'entreprise avait des résultats financiers négatifs, cela est une réalité.

### *Gastón Balcázar*

Ils n'ont pas compris la situation de l'entreprise ; par exemple au cours d'une négociation l'entreprise C- Colombia a apporté les bilans jusqu'en 2003 où on montrait que l'on perdait de l'argent. Les syndicalistes ont répondu : « Nous n'y croyons pas ». J'ai dit à Nazario : « Regardez ce qu'on dit là, entre parenthèses, cela signifie une perte », et il m'a répondu : « Ce ne peut pas être ça. – Camarade, un chiffre entre parenthèses c'est une perte, ce n'est pas possible qu'ils ne sachent pas ça ». A la fin, quelqu'un du département financier a dit : « Non, partons de la base, si vous ne comprenez pas qu'un chiffre entre parenthèses représente un déficit, où allons-nous ? ». Combien de fois ne leur a-t-on pas expliqué la situation du marché et eux : « Mais, c'est que d'un autre côté ... ». Ou ils n'ont pas la capacité de comprendre ou ils ne font pas attention, ou ils passent leur temps à penser à leurs discours ... mais ça c'est une autre histoire. Mais pourtant on leur a expliqué mille fois, bien sûr : « Tenez, messieurs, il arrive telle ou telle chose, la situation est la suivante, la stratégie de l'entreprise est celle-ci, nous allons nous augmenter nos ventes ». Mais ils ne comprennent pas, là, vraiment, c'est le problème de leur petit groupe mais pas celui de l'entreprise.

Ce que n'a jamais compris le syndicat, c'est que l'entreprise C- Colombia n'a jamais été injuste avec les gens, les tarifs des indemnités étaient élevés. J'ai entendu des commentaires : « Cette entreprise, ce sont des salauds, tout ce qu'ils veulent, c'est nous voler ». Une dame appelée Amanda, pourtant très gentille, je l'ai entendu dire : « Ces vendus de fils de putain de l'administration veulent nous voler ». Et moi ... hum, elle est vraiment gentille cette dame ! Mais ce qui est curieux, c'est que lorsqu'on leur dit : « D'accord, camarade, d'accord, vous en avez marre ? Alors, prenez cette bonne quantité d'argent et partez », là, ils ne veulent plus partir ; mais si j'en ai tellement marre et on ne fait que me voler, pourquoi je reste ? Alors, cette contradiction, je n'ai pas encore pu la comprendre, ils critiquent l'entreprise parce qu'on les vole, parce qu'on les exploite, parce que la seule chose qui pourrait être pire dans l'entreprise ce serait qu'on les viole.

Les avantages qu'offrait l'entreprise étaient importants et la protection des syndicalistes également. Par exemple, si l'entreprise savait que quelqu'un avait une protection contre le licenciement, elle lui proposait une somme supplémentaire. Dans la vie, mon pote, il faut vraiment être ... ou je suis d'un côté ou je suis de l'autre mais je ne peux pas être au milieu. Alors quand les gens disent : « Non, c'est que... », moi dans ce cas je leur dis : « Moi, ce qui m'intéressait c'était les résultats du département de maintenance, cela ne m'intéressait pas de savoir si... ».

## **Les conséquences du plan**

*Aureliano Romero*

La situation était vraiment difficile et la décision prise par l'entreprise, disons que cela a été une action trop violente. Je crois, selon ce que l'on me raconte ici à Cali ou je ne sais pas où, qu'il y avait des antécédents qui expliquent une action de cette nature mais lorsqu'on a pris la décision, je crois qu'il y avait des raisons puissantes que l'on a données au moment de l'évaluation et qui, comparées avec ses possibles conséquences, ont montré qu'il fallait continuer. Il est très difficile de retourner en arrière et de dire si, au moment où elle a été prise, la décision a été bonne ou mauvaise. Les faits considérés sous cet angle indiquent que l'on a obtenu des résultats, c'est difficile de dire si c'était vraiment ceux que l'on cherchait.

A mon avis, le conflit était trop profond et il a donné lieu à des commentaires très positifs et à d'autres très négatifs. Avant, les histoires de comportement et de l'attitude des gens du département de maintenance étaient terribles. La façon dont ils travaillaient était vraiment impressionnante. Il y a des histoires d'un côté comme de l'autre et c'est très difficile de savoir. Si, maintenant, il y avait un conflit de cette nature, merde, recommencer la même chose, ce serait de la folie, autrement dit, il s'agit d'une mesure complètement radicale que l'on a prise à un moment donné mais c'est une décision très difficile. Je crois que cela est arrivé parce que toutes les possibilités de dialogue étaient épuisées et on a considéré que cette issue était la seule mesure que l'on puisse prendre.

*Sixto Rosas*

Ce qui se passe, c'est que ce n'est pas élégant de parler de ce qui est arrivé, mais je considère que le licenciement des travailleurs a été une affaire mal gérée. C'est absurde, on ne peut pas licencier les gens et être obligé de les réintégrer par la suite. Les gens étaient très méfiants et avec raison. Comment voulez-vous qu'ils fassent confiance ? Je sais que l'on a aussi hérité une situation où les salariés syndiqués et non syndiqués avaient des raisons de se méfier. Ce n'est pas non plus que maintenant nous faisons tout parfaitement, que nous ayons tout appris ou que nous soyons en train d'apprendre ; par exemple, dans le département de production ... ce n'est pas qu'ils soient toujours en train de penser qui ils vont attraper, mais ils sont soumis à une grande pression à cause des rendements (comme tous les êtres humains quand on les défie), ils veulent atteindre les objectifs mais le département de maintenance entre en jeu pour que ça soit moins dur et ils disent : « Du calme, ne vous en faites pas ». Mais les rendements sont imposés par la société et par tout le secteur commercial. Nous avons fait des efforts avant de prendre la décision, j'ai proposé de créer plusieurs postes dans les lignes de production où ils puissent se sentir bien, mais ils sont très méfiants et ils ont raison de l'être parce qu'avec les administrations antérieures, ce n'était que du blabla, alors ce n'était pas facile qu'ils tiennent compte de ma proposition. Je me rappelle même qu'ils ont même consulté leur



avocat sur cette question pour voir ce qu'il en pensait et je crois qu'il leur a dit que non, qu'ils n'acceptent pas.

Le syndicat s'est défendu avec des armes absolument légales et légitimes et nous sommes arrivés, comme on dit dans les entreprises à des « tables ». Mais ce qui est arrivé configure un cas intéressant parce que nous avons tous appris, le syndicat l'a reconnu. Bien sûr que cela a été un sujet de discussion très, très fort.

L'application de l'article 140 est un cas extrême, par exemple le département de production pouvait à peine mentionner des thèmes comme : « Nous pensons à... », et je leur disais : « Non, n'y pensez pas, continuons à parler de la convivialité et je n'accepte pas que vous pensiez à ça ». Cette situation, nous l'avons vécue et j'espère que nous n'aurons pas à repasser par là. C'est très douloureux pour eux et pour nous aussi en tant que département des ressources humaines. Les gens qui travaillent avec moi le reconnaissent et ceux du syndicat aussi.

Conversations avec les travailleurs face à la décision du ministère de la protection sociale et du travail

#### *Gastón Balcázar*

En une certaine occasion, lorsque les travailleurs étaient soumis à l'application de l'article 140, j'ai rencontré Genaro dans l'usine, il m'a dit : « Gastón, je veux que vous me disiez quelque chose, est-ce que c'est vrai que ce que vous avez fait n'était pas dirigé contre tout le monde ? ». Je lui ai dit : « Je ne peux rien dire, Genaro, mais... - Vous ne pouviez pas être contre moi parce que moi, je travaillais. » Je lui ai dit : « Tu es en train de reconnaître qu'il y a certains de tes collègues qui ne travaillaient pas », et il m'a répondu : « Oui, et ils sont disposés à changer, en particulier Clímaco Bolaños et Rudesino Arteaga, parce qu'ils veulent vraiment qu'on leur donne une chance ». J'ai pensé qu'ils en avaient marre de ne rien faire chez eux et qu'ils voulaient une opportunité mais ils ont reconnu qu'ils ne faisaient rien à l'usine, ça ils l'ont bien reconnu.

#### *Aureliano Romero*

Durant le processus on a vraiment dialogué avec les salariés. Je me rappelle une conversation parce qu'il a fallu que je prenne la parole quand on allait les réintégrer. J'étais le porte-parole lorsque tout est arrivé et que l'on a évalué la possibilité qu'ils reviennent. Une fois, Nazario est venu avec Genaro et je leur ai dit quelle était la façon de penser de l'entreprise, je leur ai fait le même discours : « Messieurs, le rendement, le rendement. Indépendamment de votre affiliation ou de votre façon de penser ou de votre religion, race ou couleur, ou tout ce que vous voulez, ce dont nous avons besoin dans cette entreprise, c'est d'un rendement du département de maintenance en accord avec la situation actuelle. Il y a des machines démolies, des machines abandonnées, des machines qu'il faut faire fonctionner, nous n'avons pas d'avenir, nous avons des projets que sont en route, nous avons besoin de telle et telle chose ».

Et en plus, je leur ai dit la chose suivante : « Il est probable que vous me connaissiez à peine parce que je suis ici depuis un peu moins d'un an et vous avez été sept mois en dehors de l'entreprise, vous ne me connaissez peut-être pas, mais avec moi les choses sont claires. Il existe une possibilité qu'ils soient réintégrés mais si vous, selon les références que j'ai, vous allez revenir ici et avoir des problèmes de rendement, je vous réunirai de nouveau pour vous dire la même chose : vous avez des problèmes de rendement ». Alors évidemment, quand ils ont vu ça, ils ont dit : « Nous sommes d'accord, c'est correct, en tant qu'organisation syndicale, nous avons la possibilité de donner un avertissement, pour le dire d'une certaine façon, à un salarié qui ne remplit pas les fonctions qui lui ont été assignées », et cela a été le marché que nous avons conclu et ensuite nous avons accordé que nous allions travailler.

### *Sixto Rosas*

On leur a proposé de leur donner un emploi dans un service différent de celui de maintenance, c'est-à-dire que nous n'avions pas l'intention de les licencier. Mais je comprends la position des dirigeants syndicaux : « Nous sommes mécaniciens et si on nous change de service, cela dégrade notre situation et nous ne pouvons pas l'accepter ». Disons que la proposition que nous leur avons faite était une offre sérieuse et s'ils l'avaient acceptée, nous l'aurions fait, parce que de cette façon ils nous auraient laissé moderniser ce service.

### *Juan de Dios Alzate*

Nous nous sommes adressés au ministère et il y a eu une série d'inspections, les syndicalistes arrivaient avec des représentants du Bureau de défense du peuple<sup>\*</sup>, autrement dit c'était une situation pénible. Mais c'était du bluff pour avoir une plus grande force de négociation. Nous savions, une semaine avant la décision du Ministère de la protection sociale, que nous allions perdre, que l'arrêté ministériel allait condamner l'entreprise. Le ministère n'a pas publié l'arrêté dans un premier temps<sup>275</sup>, autrement le syndicat aurait dit : « Vous voyez, nous avons

---

\* NDT : Le Bureau de défense du peuple (Defensoría del Pueblo) est l'entité chargée de superviser la promotion, l'application et la divulgation des droits de l'homme en Colombie. (N. du T.)

<sup>275</sup> A la fin du mois de septembre 2004, le Ministère de la protection sociale, direction territoriale du [département] du Valle del Cauca a publié un arrêt concernant la demande de fermeture du département de maintenance et de suppression de six contrats et il est arrivé à la conclusion qu'il n'était pas possible de donner l'autorisation. En général, dans cet arrêt, on considère dans les pages 29 et 30 des aspects comme l'objectif social de l'entreprise, du fait qu'on a besoin dans ce type d'entreprise de départements de service comme celui de la maintenance ; que dans les périodes analysées la situation financière de l'entreprise est normale ; que la charge salariale de production a augmenté dans une proportion inférieure à celle des coûts de gestion et de vente ; que la charge salariale du département de maintenance a une faible incidence sur le taux élevé des coûts indirects de production, que même si l'entreprise a réalisé des modifications et a répondu à des exigences technologiques pour se moderniser et répondre aux nécessités du marché et de la production, la « fonction de garantir le fonctionnement correct de tous les équipements qui sont directement liés à la fabrication est nécessaire tant qu'il y a de la production. Il existe une interdépendance entre la fonction du département de maintenance, la programmation, la mise en oeuvre de la production et les données sur les temps de fabrication et d'arrêt sur les différentes lignes [...] « En relation aux variations en pourcentage des heures-homme perdues totales et les heures-homme perdues du département de maintenance, nous avons trouvé, prenant comme référence l'année 2001 pour l'année 2002, que les heures-homme perdues augmentent et, en ce qui concerne spécifiquement le département de maintenance, elles diminuent de 59,63%, pour l'année 2003 ; les heures-homme perdues diminuent de 12,9% et les heures perdues pour le département de maintenance augmentent de 17,4% alors que pour l'année 2004 les heures-homme perdues diminuent de 13,66% et de

raison ». C'est comme ça – autrement dit, personne d'autre n'a la version complète de ce qui s'est passé, et ils ne vont sûrement pas la donner. Mais c'était une solution politique parce que sinon ils seraient revenus dans l'entreprise pour obtenir une décision contre nous.

Avant que ne soit publié l'arrêt – ça, personne d'autre ne vous le dira – nous les avons appelés et nous leur avons dit : « Messieurs, vous savez que nous voulons un arrangement, revenez... Nazario, revenez, réglons l'affaire, nous vous réintégrons mais vous retirez votre plainte ». Alors, ils ont accepté l'idée. Ils sont allés retirer la plainte, et voilà, nous les avons réintégrés.

### *Sixto Rosas*

Avant la sentence, nous les avons vus venir. Le ministère dans une certaine mesure a commencé à nous donner de l'espoir, c'est-à-dire qu'en réalité il ne pouvait pas autoriser l'application de l'article 140, alors nous nous sommes préparés pour revenir<sup>276</sup>. Cela a été bien géré par les deux parties. Je dois reconnaître que, tenant compte des circonstances, leur réaction après l'application de l'article 140 a été positive. D'ailleurs, l'un d'entre eux, même s'il est possible qu'il ne le reconnaisse pas ouvertement, nous disait : « Vous voyez, nous aussi nous avons appris de cette situation ». Et on le comprend parce que c'est comme s'ils apprenaient à apprécier, c'est comme lorsqu'on a un enfant et qu'il n'est pas sage, on n'appréciait pas le travail de sa mère, on n'appréciait rien, tout se passe comme lorsqu'on avait 14 ou 15 ans et que la nourriture ne nous plaisait pas, et ceux du syndicat sont quelquefois comme de jeunes enfants.

Alors, quand on est à la maison, que l'on n'est pas au boulot et que l'on voit les jours passer ... je pense que les syndicalistes apprécient le fait que l'entreprise est finalement un espace de travail, non seulement un espace de prosélytisme parce qu'ici on n'a pas de mauvaise intention ; ici les gens ... d'ailleurs, maintenant il y a un tournoi de quilles, j'ai beaucoup aimé les photos à cause de cet aspect, disons humaniste, voir dans un tournoi de quilles tous les travailleurs mélangés ; ce qui est normal, c'est qu'il n'y a pas de différence, alors ils s'embrassent tous parce qu'ils ont gagné.

Ici finalement, on vit tous ensemble, alors cela leur manque, par exemple on les a renvoyés chez eux, c'est dur, même si on vous paye ; bien sûr, ceux qui ont une certaine mentalité vont dire : « Non, quelle merveille, je suis ici en train de jouer au billard, que demander de plus ? ». Et que se passe-t-il par la suite ? Evidemment je crois qu'ils ont appris la leçon et nous aussi, nous avons appris de cette guerre d'usure.

---

nouveau pour l'année 2004 les heures perdues pour des causes imputables au département de maintenance diminuent de 10,65% ; en ce qui concerne les aspects liés au personnel, 54,66% du total des salariés actuels appartiennent aux services opérationnels. 39,33% du personnel actuel est assigné à la production, 21,33% à la vente, 6,66% au contrôle, 6,66% à la logistique, un 5,33% à la planification financière y un 4,66% à l'ingénierie et la maintenance, entre autres ».

<sup>276</sup> Aucun employé de la direction n'a déclaré que l'entreprise C-Colombia a présenté un recours contre la sentence de septembre 2004 du Ministère de la protection sociale, direction territoriale du département du Valle del Cauca. Pourtant ce recours a bien été présenté et on y argumentait que : « ...L'analyse économique et technique administrative qui justifie la décision de ne pas autoriser la fermeture du département de maintenance est basée sur des erreurs mathématiques et des chiffres différents de ceux qui ont été fournis par l'entreprise... ; que pour ne pas avoir informé les intéressés au sujet de cette étude comme l'exige l'application régulière de la loi ; que le ministère ayant pris cinq mois quand il avait un délai péremptoire de deux mois pour publier la sentence et en raison de l'intromission intimidatoire du Procureur, ce qui n'est aucunement de son ressort, dans la décision du ministère ».

*Gastón Balcázar*

Au bout du compte, le ministère nous a dit : « Retirez votre plainte parce que vous faites fonctionner le département de maintenance avec quatre personnes et maintenant il reste cinq syndicalistes à qui on peut appliquer l'article 140<sup>277</sup> ». La principale objection du ministère était due à cette différence de salariés. Evidemment parmi les mille questions que nous a envoyées le ministère, il y en avait sur les coûts de gestion et le pourcentage qui revenait au personnel administratif.

Le ministère nous a dit aussi : « Vous avez raison, mais nous n'allons pas chercher un problème avec toutes les organisations syndicales pour une personne, de toute façon ; vous avez besoin de ce service, alors embauchez-les, retirez la plainte parce que vous allez perdre, nous allons établir une sentence qui ne vous sera pas favorable ». Nous avons perdu et c'est tout.

Après de nombreuses conversations, nous sommes arrivés à la conclusion qu'ils allaient revenir dans l'entreprise et continuer leur boulot, je crois que cela s'est passé exactement au mois en janvier 2005.

L'usine avait parfaitement opéré et fonctionné avec les quatre ouvriers que nous avons embauchés en *outsourcing* et le rendement avait augmenté, nous avons obtenu du rendement quant aux volumes et les coûts du département de maintenance ont baissé. Quand ces dingues sont revenus ... évidemment j'ai senti que j'avais gagné à un moment donné parce que les paramètres étaient dorénavant différents, l'usine avait fonctionné avec quatre personnes, c'était donc possible. Alors, on nous a lancé beaucoup de flèches.

### **Événements après la réintégration des syndicalistes de l'entreprise**

Le sentiment de triomphalisme du syndicat a été dingue, et je me demandais pourquoi, si l'entreprise avait démontré qu'on n'avait pas besoin d'une flotte de quinze travailleurs. On entrait dans l'usine et on entendait : « Voyez, ils ont perdu, maintenant on va mettre à la porte ces enfoirés de l'administration ». – Hum, j'étais le directeur d'ingénierie et chaque fois que je passais entre les lignes de production, les gens disaient : « Ha, ha, ils ont perdu, ils ont perdu ». Je me demandais : « Qui a perdu ? Moi ? Alors que j'ai démontré que l'usine pouvait fonctionner avec quatre personnes, ah, mon vieux, quel coup de maître ! ».

*Aureliano Romero*

Les travailleurs sont revenus et nous avons commencé à travailler, à l'heure actuelle s'il arrive n'importe quoi, je les convoque à une réunion et je leur dis : « Regardez, j'ai des problèmes avec un tel, il y a telle et telle preuve, il faut que vous fassiez quelque chose, si vous ne faites rien, l'étape suivante va être que je vais le convoquer et je vais lui dire : Tu as des problèmes de rendement, si tu n'arranges pas ce problème, l'entreprise va chercher une option pour que tu ne travailles plus avec nous parce qu'avec ces problèmes de rendement tu ne peux plus travailler ici ».

---

<sup>277</sup> Aucun salarié de la direction n'a manifesté, comme le prouve la lettre de l'avocat de l'entreprise au Ministère de la protection sociale, que « [...] [l'entreprise] a désisté de faire la sollicitude de fermeture définitive du département de maintenance et également à faire appel contre la décision par laquelle on n'autorise ni la fermeture sollicitée ni la suppression des contrats de travail et en conséquence de l'antérieur désistement il faut accepter la décision et classer le dossier ».

Alors les types, évidemment ont d'abord été surpris de ma sincérité. Moi, en tant que représentant de la section, je dois agir honnêtement et je ne peux pas te juger alors que je ne t'ai jamais averti que j'allais t'évaluer sur ce point. Les types sont sortis d'ici et cela fait deux ans que nous travaillons sur la base de cette conversation et de l'accord auquel nous sommes parvenus à cette époque-là.

L'attitude avec laquelle ils ont nouvellement repris leur fonction a été absolument différente. Si tu me demandes si à l'heure actuelle j'ai une réclamation contre le département de maintenance, je te dirai que je n'en ai aucune, c'est-à-dire qu'ils s'acquittent du travail qui leur est assigné, ils comprennent que le rendement est la base de la continuité de l'entreprise.

### *Anastasia Robles*

Je pense que ce qui est arrivé lorsqu'on a appliqué l'article 140, c'était un répit dont l'entreprise avait besoin parce qu'elle n'avait pas eu l'occasion de se démontrer à elle-même et de démontrer aux salariés ce qu'elle faisait. Ils passaient leur temps à dire à l'oreille de leurs collègues : « L'entreprise par ci, l'entreprise par là... ». Cela ne suffit pas de dire à l'entreprise : « Je vous emmerde, et puis c'est tout », parce qu'ils savaient que les autres travailleurs de l'usine avaient bien vu comment ils travaillaient car lorsqu'ils sont revenus, ils ont vu quelle était l'attitude de ceux qui les avaient remplacé dans leurs fonctions par rapport au travail. Il y en a quelques-uns qui sont revenus et je vous jure, le changement d'attitude ... et combien c'est agréable maintenant de travailler, c'est une autre histoire.

Je pense qu'il y a des gens qui travaillent, ils le font pour eux, pour donner une formation à leurs enfants, pour leur permettre de réussir. Un travail comme celui que l'on a ici, même si on prétend le contraire, c'est ce qui a permis à beaucoup d'avoir une maison, une voiture et d'élever leurs enfants, un travail avec les salaires qu'ils ont, c'est difficile à trouver, alors il faut le soigner.

Je crois que dans quelques cas ou dans la majorité des cas, les gens préfèrent changer plutôt que d'être remplacés. Aujourd'hui, je ne serais pas si sûre que beaucoup de ceux qui sont ici auraient préféré recevoir de l'argent, je dirais même plus, je sais qu'on a offert de l'argent à tout le monde mais il y a plusieurs personnes qui sont toujours là. Ils restent parce qu'ils croient à ce qu'on fait, ceux qui n'y croient pas ont reçu leur argent et ils sont partis, ils ont fait leur beurre, parce que c'était des gens à qui on avait donné beaucoup d'argent avant pour ce qu'ils faisaient. Je suis d'accord qu'on donne de l'argent aux femmes, à celles qui sont là depuis trente ans, c'est ici qu'elles ont laissé leur jeunesse, leur travail, leurs forces : « Partez avec une bonne petite somme, et partez vous reposer ». Malheureusement elles ne veulent pas toutes aller se reposer chez elles. Mais ça, c'est un autre problème, mais celui qui s'en va avec de l'argent... bien sûr je considère que, pourvu qu'ils partent, ils peuvent bien partir dans de bonnes conditions ; je préfère qu'ils soient chez eux. Il y a des gens qui n'ont pas non plus une autre option de vie si on ne leur donne pas d'argent, qui est-ce qui va leur donner une recommandation s'ils n'ont pas de bonnes références ? Ce sont des gens qui ne sont pas disposés à travailler pour l'entreprise où ils se trouvent.

Ceux qui sont ici aujourd'hui, je peux vous dire qu'ils travaillent d'une façon très différente de celle dont ils travaillaient avant et d'ailleurs ils le reconnaissent, ils disent : « Lorsque nous étions en dehors de l'entreprise, nous nous sommes rendu compte que nous avions des choses qui ... ». Je crois même que beaucoup de leurs collègues ne voulaient pas que ceux du département de maintenance reviennent. Ce serait bien de le vérifier.

### III

#### DÉSIGNATION DU SUPERVISEUR DU DEPARTEMENT DE MAINTENANCE APRES LA RÉINTÉGRATION

##### *Juan de Dios Alzate*

Après la réintégration, nous avons dit : « Qu'est-ce qu'on va faire ? ». J'ai dit à Sixto Rosas, ou il m'a dit, je ne me rappelle pas : « Nous allons faire une chose : suggérer à Aureliano qu'il nomme Genaro Rodríguez comme contremaître ». Pourquoi ? parce que c'est celui qui avait le plus de « lumières » en relation avec l'attitude et le rendement des ses collègues. Cela a été stratégique.

Je me suis retiré de l'entreprise parce que l'on m'a offert la direction corporative de ressources humaines dans la société où je travaillais auparavant, pour moi cela représentait un bond en avant très important. Quand j'ai informé l'entreprise C-Colombia, ils ne voulaient pas me laisser partir. A ce moment-là, le directeur de ressources humaines pour l'Amérique latine m'a dit qu'il regrettait beaucoup mon départ, le directeur de l'entreprise peut en donner témoignage.

##### *Esperanza Sepúlveda*

Juan de Dios Alzate a reçu des directives de Pedro Mayor. Juan de Dios était un sale type ; par exemple, nous payions 20000 pesos pour le restaurant d'entreprise, et il a présenté à Pedro Mayor une proposition de réduction des frais, alors nous sommes passés à 39000 pesos. Ils ont aussi augmenté le tarif pour les ouvriers. Juan de Dios a fait des choses qui ont créé une ambiance pas très aimable. Il a aussi augmenté l'horaire de travail, nous travaillions jusqu'à quatre heures de l'après-midi et ils nous a fait travailler jusqu'à cinq heures et demie, tout cela paraît-il pour compléter les quarante-huit heures, ou quelque chose comme ça.

#### **Le directeur des ressources humaines qui a remplacé Juan de Dios Alzate**

##### *Segundo Quintana*

Nous disons que comme cette entreprise a un syndicat fortement enraciné, nous sommes obligés d'être plus prudents dans la façon de traiter le personnel qu'une entreprise normale. Il existe des implications légales qui punissent les traitements indignes. Je suis enclin à croire que cela explique qu'ici on se préoccupe beaucoup plus des thèmes de dignité, surtout parce que c'est une question de norme ou parce qu'il existe dans la législation du travail des risques d'action légale contre l'entreprise. Ici il y a eu des conflits importants dans le passé à propos de thèmes complexes de réduction de postes, de licenciements massifs à l'époque où le département des relations industrielles n'existait pas et le concept était différent.

Je crois que le fait que l'entreprise ait été achetée par une autre entreprise il y a plus ou moins cinq ans a marqué un tournant important. De jeunes cadres sont arrivés avec des mentalités différentes où le thème du syndicat est important ou la négociation est envisagée autrement, il est difficile de faire bouger ces entreprises. Je crois que le rendement dans l'entreprise peut aller de pair avec un rendement moral du salarié, mais je ne sais pas du tout comment on pourrait le mesurer. Cela me paraît très compliqué à mesurer. Mais il faut comprendre que dans ces entreprises, on doit tenir compte aussi bien des thèmes moraux et de ceux liés au respect des valeurs que des thèmes de la production et réels, c'est-à-dire ce que nous pouvons faire et ne pas faire.

Nous, ce que nous faisons, c'est que nous créons des liens informels de communication avec toute l'entreprise. Une partie du rôle du département des ressources humaines est d'établir un moyen clef du point de vue des dirigeants et du point de vue de leurs subordonnés, de telle sorte que les gens décident s'ils nous accordent leur confiance ou si nous sommes suffisamment fiables. En réalité, les gens viennent nous trouver pour se confier et on devient presque comme un curé, nous jouons le rôle d'une soupape de sécurité dans certains aspects. Il y a des choses que l'on nous raconte, nous les validons et il y a des mesures que nous pouvons prendre, d'autres non... parce que nous sommes là dans une position « sandwich ». La façon d'y parvenir est d'avoir un réseau informel de communication qui implique que l'on nous raconte des choses qui sont vraies et d'autres qui sont des racontars, mais notre habileté consiste à chercher le mode de déterminer ce que nous filtrons et ce que nous ne filtrons pas. Il vaut mieux connaître les ragots en même temps que les vérités plutôt que ne même pas être au courant des racontars parce que dans l'entreprise ceux-ci se convertissent en vérité. Je dirais que cela fait partie de nos fonctions ici, bien sûr cela fait partie de notre fonction critique.

## **La nomination**

*Gastón Balcázar*

Pour moi la nomination du superviseur du département de maintenance a été une réussite extraordinaire. A ce moment-là, au département des ressources humaines, personne, en général personne n'a donné son appui, tout le monde a été en désaccord et on m'a laissé seul. On les a convoqués dans l'entreprise à neuf heures du matin et nous sommes allés dans la salle *Aguaclara* et une fois là : « Bon, Gastón ... Bonne chance, mon vieux ! ».

Une fois dans la salle, les cinq travailleurs se sont assis et je me suis assis exactement en face d'eux... mes premiers mots ont été : « Messieurs, je vous félicite, vous nous avez fait une démonstration extraordinaire de toutes les valeurs de l'entreprise : leadership, travail en équipe, implication dans l'entreprise, etc., et c'est valable, et vraiment je vous félicite ». Ensuite je leur ai dit : « Vraiment, (je crois que nous nous étions insultés tellement souvent qu'il était préférable d'être clair), nous n'allons pas rendre cette relation pénible ». Et j'ai continué : « J'ai décidé que nous allons avoir un interlocuteur dans votre groupe et je vais nommer Genaro Rodríguez superviseur ». J'ai tout de suite vu les deux attitudes qu'ils ont eues et simplement quand j'ai vu ça, je me suis dit : « Et voilà, ils ont raté leur examen ! ».

Cette décision a été prise trente minutes avant qu'ils n'arrivent à l'usine : « L'un d'entre eux va être le chef des quatre autres ».

Nous croyions que Genaro Rodríguez pouvait contrôler les gens, il les connaissait tous parfaitement. Intérieurement je me posais des questions – la décision de nommer Rodríguez a été prise pour qu'ils ne sentent pas qu'on leur met la pression, qu'ils ne pensent pas qu'on limite leur liberté ou qu'on les traite durement, rien de tout cela, tout le plus doucement et lentement possible. L'idée est que Genaro les dirige. Je dirai à Genaro ce qu'il faut faire et je l'informerai des résultats qu'il devra fournir. Cela ne pouvait pas être plus facile, j'ai fait une réunion avec Genaro et je lui ai dit : « Vous, vous faites comme vous voulez, il n'y a pas de problème, vous tenez compte des résultats de l'entreprise et vous vous y prenez avec eux comme vous l'entendez, simplement vous vous communiquez avec eux... mon vieux, allez-y ».

C'était un coup divin, excellent, un trop bon coup, parce qu'on faisait comprendre aux gens : « D'accord, vieux, tu vas te rendre compte par toi-même que cette affaire est « coriace », je vais te donner l'occasion de te mettre à notre place et de comprendre par toi-même les motifs des décisions que nous avons prises ». On ne cherchait pas se à se venger ni à les faire souffrir, c'était simplement : « Faites vous-même la démarche qui est si facile en théorie ».

Genaro Rodríguez, heureux. Quand je suis sorti de cette réunion, j'ai emmené Rodríguez jusqu'au kiosque de l'entreprise et je lui ai dit : « Toi et moi, on va adopter une communication complètement sincère, ce que je sais, je te le commente et j'espère que tu feras la même chose ». Et je crois qu'on a démontré et gagné la confiance.

### *Sixto Rosas*

L'idée, avec le fait que Rodríguez soit superviseur, était plutôt de contrôler le département. Genaro dominait très bien certains aspects mécaniques, je me rappelle même que lorsqu'on m'a posé des questions à ce sujet, j'ai répondu : « Je crois que c'est une bonne idée, il les connaît, ils vont le respecter ». Evidemment, j'étais conscient qu'il allait avoir un langage plus direct avec eux, il allait leur dire : « Non, avec moi cela ne marche pas, ne me faites pas vos discours sur telle chose, si je sais que cela n'est pas vrai », parce qu'il les connaissait.

Les présupposés qui nous ont fait penser à Rodriguez pour le poste étaient les suivants : après ce qui s'est passé, c'est somme toute très difficile de mettre quelqu'un d'externe comme contremaître du département de maintenance, en plus ils ne s'entendent pas bien avec le directeur d'ingénierie. Par conséquent choisissons un des leurs, s'ils ne s'entendent pas avec leur chef, on verra s'ils s'entendent avec quelqu'un qui parle le même langage qu'eux et qui a la protection syndicale.

Au début, on a eu des résultats, il les connaissait, alors il les mettait à leur place et, bon, la chose fonctionnait. Mais ce qui s'est passé finalement, c'est qu'ils l'ont expulsé du syndicat et quand je l'ai appris, j'ai dit : « Merde ! ».

Mais de la même façon que cela est arrivé, il aurait pu se passer le contraire, c'est-à-dire que Genaro Rodríguez aurait pu agencer avec eux quelque chose où finalement on n'aurait pas pu entrer pour faire quoi que ce soit au département de maintenance, autrement dit où ils auraient pu me dire : « Non, entendez-vous avec Genaro, c'est notre héros », et cela aurait été incontrôlable.

Je ne crois pas que nous soyons des anges mais il n'y a pas eu de calcul politique dans la désignation de Genaro. Maintenant, qu'il y ait eu des coïncidences, je ne vais pas le nier, parce que cela a marché. Il y en a certains dans le département de production qui diront :



« Quelle coïncidence, cela a marché ». Mais Genaro n'était pas une variable que nous pouvions contrôler, il appartenait au syndicat, il a fallu qu'il affronte tout ce qui concerne l'article 140. Comment aurions-nous pu penser à le contrôler ?

Nous n'avons pas calculé politiquement ce qui allait se passer avec Rodriguez. Ça, je le sais parfaitement. Si on allait les réintégrer, il fallait que le département fonctionne et s'il fallait un contremaître qui appartienne au syndicat, alors qui ? Celui qui était le meilleur en mécanique. Le procédé que nous avons toujours conseillé et que nous avons indiqué à Genaro directement a été : « Pas d'émotivité, tout doit se faire dans le cadre du respect ». Quand il y a eu la loi sur le harcèlement au travail, nous l'avons incité à bien regarder cette loi. Je dis de nouveau que nous cherchons que les choses se fassent dans le plus grand respect mais je sais que là, il s'est produit des frictions entre eux.

Je ne sais pas si Production a calculé politiquement cette décision parce que ce sont eux qui l'ont proposé. Ça, je ne le sais pas. La décision c'était que le département fonctionne et ils ont pensé que l'un d'entre eux pourrait le faire fonctionner. D'ailleurs, notre objectif n'était pas de les contrôler, mais c'est quelqu'un qui a eu l'idée de le nommer. Si on me le demande, je n'ai pas approfondi la question de savoir pourquoi Genaro est sorti du syndicat, je ne sais pas pourquoi. Ah ! Les événements les ont finalement poussé à l'expulser, pour le dire d'une certaine façon, cela n'est pas notre affaire.

#### *Aureliano Romero*

Dans cette entreprise, le poste de coordinateur du département de maintenance avait existé et on l'avait éliminé. Nous avons donc un problème de communication entre le directeur d'ingénierie et les mécaniciens, par exemple, s'il y avait un mécanicien le matin et l'autre l'après-midi, il arrivait que l'on change la manière de traiter les problèmes selon l'attitude des mécaniciens, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de directive. A un moment donné, nous avons décidé de créer le poste de contremaître pour qu'il traite les mécaniciens comme un groupe et qu'ils puissent leur dire : « Regardez, j'ai besoin de ceci, faites-moi cela et si tu n'as pas fini à trois heures, il faut que tu continues ce travail parce qu'il est essentiel ». Nous avons repris le schéma antérieur où il y avait une coordination du département de maintenance, et ce n'est pas nous qui l'avons inventé. Réellement, je crois ce poste est fondamental parce qu'il garantit une continuité dans la solution des problèmes.

A un moment donné, pour résoudre le problème du démarrage des machines, nous avons pris la décision de désigner un de ces mécaniciens comme superviseur du département de maintenance. Il nous fallait un chef, nous aurions pu recruter quelqu'un d'externe, alors le conflit aurait pu être : « Pourquoi ne pas avoir offert l'opportunité à quelqu'un d'ici ? ». Si, au lieu de Genaro Rodríguez, j'avais mis Nazario Buendía, on aurait dit : « Mais il n'est pas compétent ». Si j'avais mis quelqu'un d'autre, on m'aurait dit qu'il avait été pistonné, autrement dit c'est finalement plutôt une histoire liée à la nature humaine qu'à autre chose. Cela a été une décision administrative de changement. Aujourd'hui, un jeune qui travaille comme mécanicien est le coordinateur du département de maintenance. Il travaille normalement, c'est le chef et celui qui coordonne, c'est-à-dire qu'il fait le travail, organise les équipes, etc.

Je crois que la désignation du superviseur a fait naître un conflit entre eux, évidemment je ne sais pas s'il a été causé par l'envie du statut, que l'un d'entre eux soit au dessus de l'autre. Comment assimiler qu'un de ses amis soit maintenant son chef ? Chacun a sa façon de penser,

si un de mes amis était nommé comme mon chef, je dirais : « Bon, on lui a donné une opportunité ». Mais à ce moment-là, c'était comme s'ils se demandaient : « Pourquoi a-t-on choisi quelqu'un d'entre nous pour diriger le département ? », alors qu'en réalité il était nécessaire que quelqu'un fasse le travail de coordination, le même que celui qui existe à l'heure actuelle.

Le conflit qui a surgi entre les travailleurs du DAP, à cause de la désignation de Genaro, est dû au fait que les membres syndiqués de cette section ont confondu leurs rôles. Je crois qu'une chose est le rôle d'employé de l'entreprise, une autre chose est le rôle comme membre du syndicat. A l'heure actuelle, moi, Aureliano Romero, je peux m'affilier au syndicat parce qu'il existe la liberté d'association et on ne peut pas me dire que non, et si je m'affiliais au syndicat, je m'attendrais à jouer un rôle dans ce groupe, indépendamment du fait que je sois leur chef à tous ici. Beaucoup des problèmes que nous avons auparavant ont trouvé une solution. S'il existait une solution pour l'entreprise dans le moment que nous étions en train de vivre, pour moi cela ne devait avoir aucune incidence dans l'organisation syndicale. Pourquoi cela devrait-il en avoir une ?

*Gastón Balcázar*

Le travail de Genaro a très bien commencé et après, il a commencé à me demander conseil : « Gastón, qu'allons-nous faire ? ». Il a commencé à comprendre la relation avec l'indice de rendement mais en le percevant d'un point de vue différent. Au cours des réunions auxquelles j'assistais, j'ai pensé : « Putain ! Ce mec, décidément on ne la lui fait pas ! ». Petit à petit, Rodríguez a commencé à se rendre compte que les choses n'étaient pas comme il se les imaginait depuis le syndicat. Il a compris qu'ils vivaient dans le monde « du caramel et de Bambi », un monde imaginaire et tout ce qui s'ensuit. Confronté à notre discours où nous lui demandions des résultats, lui: hum ! il restait sans paroles ou donnait des excuses. Quand il a donné sa première excuse, tout le monde : « Ah bon ! D'accord, pas de problème, tout va bien ». Avec la deuxième excuse, « Ah bon d'accord, pas de problème ». Et la troisième fois, je lui ai dit : « Viens, mon vieux, viens... ». Et il a commencé à avoir des problèmes avec Rudesindo et Clímaco ; d'après ce qu'il m'a commenté, il leur a dit : « Camarades, nous sommes revenus, vous m'aviez promis que vous alliez « bosser », nous sommes là pour travailler, nous ne sommes pas là pour... Le fait que nous ayons la protection syndicale et que nous ayons été réintégrés ne veut pas dire, n'a absolument rien à voir avec le fait de se la couler douce ».

Quand Rodriguez a été nommé coordinateur du département de maintenance, les contradictions entre eux sont devenues très fortes, mais je ne m'en occupais pas parce que je ne voulais pas m'en mêler et Genaro me racontait : « J'ai des problèmes avec ce type... », et d'un moment à un autre, il m'a dit : « Ou je fiche dehors cet enfoiré de Rudesindo Arteaga, ou il travaille ; j'ai des problèmes, ce mec ne veut pas travailler ».

## **Le mode de gestion mis en place pour le département d'opérations**

*Aureliano Romero*

La stratégie a été élaborée à partir des nouvelles valeurs partagées de l'entreprise : la réussite, le travail en équipe, l'esprit d'entreprise. Nous nous sommes centrés en particulier sur la valeur réussite parce qu'elle est essentielle pour notre département. Nous devons garantir un

service de haute qualité. La qualité garantit la fidélité de la famille, des amis du quartier. Pour le département de marketing, la valeur de l'entreprise la plus importante est sans doute l'esprit d'entreprise car ils doivent créer des idées, il faut qu'ils soient créatifs, il faut qu'ils cherchent de nouveaux marchés, de nouveaux produits. A la recherche de la valeur partagée « réussite », on a cherché à former les gens, à leur offrir les outils et les ressources, la projection de ces dernières et ce qu'il y avait de disponible pour obtenir la réussite.

La réussite est absolument fondamentale et on l'évalue par année. Si on n'obtient pas les résultats, c'est comme si on n'avait rien fait. Je crois que dans le cas de la mise en place de la valeur de réussite, il y a un aspect particulier qui m'est dû. Mais en réalité, ce n'est pas quelque chose que nous ayons inventé, c'est une disposition claire de l'entreprise.

Les objectifs que nous nous sommes proposés ont été clairs, accessibles. A l'heure actuelle, nous donnons de la reconnaissance aux gens pratiquement tous les mois parce que nous ne nous fixons pas des objectifs déraisonnables. Par exemple, dans la partie des ventes, dans d'autres entreprises, on augmente le quota aux vendeurs tous les jours pour qu'ils ne gagnent jamais, par contre ici les ventes sont absolument réalisables.

Alors, nous avons créé et mis en place des programmes basés sur le rendement concernant les indices de productivité. Nous avons tracé des plans clairs dans lesquels on a établi ce que nous devions faire pour que les processus fonctionnent. Nous avons défini des objectifs clairs dans toutes les sections. Les gens savent ce qu'ils doivent faire pour les atteindre (ils savent quand ils vont les atteindre et ils savent qu'ils comptent sur notre soutien quand ils ne les atteignent pas). Il existe des programmes de mobilisation pour générer des idées, pour dépasser les ventes. De cette sorte, les salariés savent s'ils vont bien ou mal toutes les semaines et ils savent comment arriver à solutionner leurs problèmes. Nous avons établi des prix, nous voulions que les gens sentent que leur travail est reconnu, chose qui auparavant n'existait pas parce que les gens travaillaient et travaillaient tout le temps et on ne leur adressait même pas une félicitation, pas même une tape sur l'épaule et nous savons tous qu'une grande partie de la motivation d'un être humain est de sentir que son travail est reconnu quand il le fait bien.

Nous avons fait tout cela précisément à cause de l'indépendance dont nous disposons, nous n'avons pas fait part de la stratégie au directeur général. En gros, les objectifs des stratégies ont consisté à cultiver et à consolider la variable de rendement puisqu'elle était la garantie pour nous tous qui travaillions dans cette entreprise d'assurer notre avenir.

La stratégie numéro un a consisté à organiser des réunions avec les gens et à leur expliquer où l'on en était et où on voulait arriver. Nous avons fait des réunions fréquentes avec tous les gens. Ma responsabilité est que les gens sachent au moins ce qui les attend dans le futur immédiat. Nous avons montré la situation de l'entreprise et les étapes où nous voulions arriver. Nous les avons informés sur la réalité et leur avons dit : « Nous allons nous bouger jusqu'ici, nous allons faire la chose suivante... ».

Cela a évidemment produit un choc, les gens ont été surpris. Malheureusement, ils ont compris qu'il s'agissait d'un nouveau stratagème de l'entreprise pour dire que cela allait mal et que vu la situation économique du moment, nous allions commencer à prendre des mesures contre le personnel opératif. Cela avait été une pratique traditionnelle de l'entreprise et si j'avais été dans leur peau – comme ils l'ont effectivement manifesté – je suis sûr que j'aurais pensé la même chose, simplement j'avais la responsabilité de mettre les cartes sur la table. Dans ces premiers moments, il s'est produit un conflit parce que les gens ont interprété que nous allions utiliser cette information, pour dire par exemple, à l'occasion de la prochaine

négociation salariale, que nous n'allions pas les augmenter à cause de la mauvaise situation. Mais cela n'était pas le fond de l'affaire, nous voulions au contraire communiquer l'information pour que les gens comprennent quelle était la réalité à ce moment-là.

La stratégie numéro deux a consisté à exiger une implication des salariés dans l'entreprise. Dans les réunions, nous avons dit aux gens : « Nous avons besoin que vous vous impliquiez, nous avons besoin que vous compreniez vraiment la situation de l'entreprise parce qu'au bout du compte c'est vous qui transformez les matières premières en produits comme ceux que nous vendons ». Ils ont dit qu'ils n'étaient pas d'accord, que nous leur mentionnons une fois de plus, mais de toutes façons nous avons continué notre démarche. A un moment donné les gens se sont rendu compte que nous parlions avec sincérité et que les actions que nous avions entreprises étaient réellement bénéfiques parce que nous leur présentions des résultats.

La troisième stratégie est centrée sur la mise en fonctionnement des machines. En apparence cela a été quelque chose de très simple. Nous avons eu la conviction qu'il fallait faire fonctionner ces machines qui étaient remisées, démantelées, abandonnées, qui n'étaient utilisées par personne, qui étaient un désastre, qui n'étaient plus des machines et qui étaient déjà en pièces détachées. Comme je suis têtu, je ne me rends pas, parce que pour moi, il n'y a pas de problème insoluble, j'ai poussé et poussé jusqu'à ce que nous réussissions à résoudre le problème, c'est une de mes caractéristiques. Si on me racontait des histoires que l'on ne pouvait pas faire marcher les machines, je leur disais que je ne l'acceptais pas, que c'était possible de les mettre en marche, que nous appelions et cherchions la personne nécessaire pour les mettre en route. Ce que nous avons fait a été d'appeler les fournisseurs et les opérateurs qui avaient travaillé sur les machines, nous avons cherché les mécaniciens qui les avaient fait fonctionner. Alors, nous avons réuni un groupe de personnes qui connaissait l'histoire des machines, nous avons réussi à obtenir des listes gigantesques depuis le début jusqu'à la fin : « La machine fonctionnait mais ce qui s'est passé, c'est qu'un type est arrivé et il a dit qu'il fallait la changer de place », « Un autre est arrivé et il effacé un programme », « Il n'y avait pas d'argent pour acheter une pièce détachée d'origine mais une contrefaçon », etc.

Nous avons commencé à chercher des solutions, à investir des ressources, l'effort des gens, jusqu'à ce que les machines fonctionnent mieux que ce qu'elles le faisaient auparavant. Les gens ont adopté l'idée que cela était possible de les faire marcher jusqu'au moment où nous avons réussi. Aujourd'hui, un opérateur trouve un problème et il dit : « Ne vous en faites pas, je suis capable de la mettre en route ». Pour moi, il y avait un avantage, et c'était que les machines avaient fonctionné à un moment donné, alors je me suis dit qu'il y avait une solution : la première chose que j'ai dû faire a été de revenir trois ans en arrière lorsque les machines marchaient et effectivement c'est ce que nous avons fait.

Une caractéristique dans cette entreprise, c'est qu'au département de maintenance, il y a et il y a toujours eu des dirigeants syndicaux qui étaient sans doute les personnes avec le plus de répugnance à mettre les machines en route parce qu'ils avaient vécu l'époque où elles s'étaient détériorées, où on les avait démontées et où on les avait abandonnées. Bien sûr, quand quelqu'un arrive et leur dit : « Il faut faire redémarrer les machines », ils disent : « Non, ça, non ». Alors, il ne s'est pas produit de conflit mais il y avait comme une résistance à prendre du temps pour faire fonctionner ces machines.

Je me rappelle une fois, en 2004, quand nous avons un conflit à propos des heures supplémentaires et que pour cette raison il y a eu une inspection du bureau du travail, et un des camarades du syndicat qui travaillait au département de maintenance a justement utilisé l'argument que l'entreprise avait abandonné ces machines comme une stratégie et que celles-ci n'allaient pas fonctionner, que l'on s'était trompé en les achetant. Cet argument n'est plus valable. Les machines marchent parfaitement, mieux qu'avant. Cela montre la réaction négative des gens qui étaient ici parce que c'est ce que l'entreprise leur avait transmis. A un moment donné, il a fallu que quelqu'un prenne la décision : « Comme les machines ne fonctionnent pas, laissons-les tomber », c'est sûrement que quelqu'un a dit ça.

Les gens du syndicat avaient raison parce que c'est ce qu'ils ont vécu. Ceux qui travaillaient justement dans le réglage des machines disaient que cela n'allait pas marcher, alors quelqu'un est arrivé et a dit : « Allons, il faut que nous soyons capables de mettre ces machines en route parce que nous sommes forts », ils disaient : « Il est dingue, il veut nous vendre une idée irréalisable ».

La quatrième stratégie a consisté à faire adopter à l'entreprise de nouvelles lignes de produits en phase de grande croissance qui existent dans les gammes de produits de la société. A ce moment-là, personnellement, j'ai pris la décision de réviser toute la gamme de produits de la société dans le monde parce que nous recevions de l'information de partout. J'ai identifié des gammes sur lesquelles la société avait misé pour le futur, c'est-à-dire celles pour lesquelles l'entreprise faisait un investissement en marketing (mass medias). J'ai évalué les produits que l'usine pouvait fabriquer parce que nous avons besoin de nous développer et stratégiquement il fallait que nous choisissions des produits pour lesquels le siège de la société faisait des investissements. J'ai sélectionné des produits qui étaient en phase de croissance de 100% par an parce que des produits qui avaient ce rythme de croissance garantissaient la survie de l'usine.

### **Les nouveaux projets productifs**

J'ai commencé à présenter à mon chef du Brésil le premier projet productif pour fabriquer la ligne Broch et, chaque fois que je la lui présentais, il me la rendait et me disait : « Vous êtes fou, qu'est-ce qui vous prend ? Vous ne pouvez pas faire ça à Cali, ce sont des projets très compliqués, une seule usine au monde les fabrique », et je lui disais : « Regardez, si on fait ça, on obtiendra un bénéfice de tant » (...ici cela se répète, je suis très têtu). Je crois que ce qui procure vraiment un bénéfice collectif, c'est de garantir l'existence de l'usine avec une production concurrentielle. J'ai vraiment insisté.

Finalement, dans les réunions de révision des résultats de chaque trimestre, dans les questions diverses, j'ai présenté les projets trois ou quatre fois, jusqu'à ce que mon chef se fatigue d'entendre la même histoire, alors il a dit : « Voyons, explique-moi exactement ce que tu veux ». Alors, je lui ai présenté le projet et je lui ai signalé les deux aspects importants de ses fondements : le premier, l'investissement est minimum. Nous ne pouvions pas demander que l'on nous autorise des investissements importants, parce que nous avons un antécédent dont nous étions à peine en train de sortir, et c'est qu'on avait fait un tas d'investissements et les machines ne fonctionnaient pas, alors quelqu'un pouvait nous dire : « Mais, merde, tu nous demandes encore de l'argent pour investir et les machines dans lesquelles nous avons déjà investi ne sont toujours pas en état de marche ! ». Quand les machines se sont arrêtées, cela s'est su et tout le monde a dit : « Comment ça, que les machines sont en panne ? S'il y a une chose que l'on me reconnaît, c'est que j'ai réussi à les remettre en marche ! », mais cela

n'était pas encore fait lorsque j'ai commencé à insister avec ces projets, j'étais encore dans le processus. Deuxièmement, la proposition représentait fondamentalement de grands bénéfices pour l'usine du point de vue du volume et de la transformation vers des gammes qui ont une grande croissance.

Quand le type a vu le projet, il s'est rendu compte que c'était quelque chose d'absolument créatif, ensuite il a même dû reconnaître qu'il avait approuvé des projets pour faire le même produit dans d'autres usines avec un investissement de quinze à vingt fois supérieur à celui que nous sollicitons. Nous cherchions à faire la même chose que ce que faisait l'entreprise dans d'autres usines, mais l'innovation était que nous proposons de le faire avec un investissement très faible. Quand le type a été sûr du projet, il l'a approuvé. Ils nous ont pris au mot et ils nous ont dit : « Faites-le », et nous avons commencé à travailler. Une fois qu'ils nous ont approuvé le projet, ils nous ont envoyé du personnel du Centre de recherche et développement du Brésil (qui dirige l'Amérique latine) pour nous apprendre le procédé et pour vérifier que les machines installées dans l'usine soient conformes aux caractéristiques de ce produit.

C'est ce que l'on appelle une validation de procédé (on valide les matières premières) et on fait des tests de stabilité, de transport, d'utilisation, entre autres. De même, notre produit devait être identique à celui que l'on fabrique aujourd'hui en Europe et qui a les mêmes caractéristiques parce que la société a adopté ce que l'on appelle les formules globales, c'est-à-dire que si l'on achète un de ces produits en France, c'est le même produit que nous fabriquons en Colombie parce que la composition est la même partout. C'est une politique de la société, les formules sont identiques dans le monde entier. Le procédé a été approuvé en juin de l'année passée. Il y a seulement un an que nous avons cette gamme et nous avons déjà triplé le volume avec lequel nous avons commencé. Aujourd'hui nous avons deux lignes qui travaillent avec trois équipes. Dans la stratégie, tu te rends compte que c'était exactement ce dont nous avons besoin. Actuellement, il y a vingt personnes qui, il y a un an, n'avaient pas de travail.

Aujourd'hui, c'est une marque nouvelle ici en Colombie. La caractéristique de ce nouveau produit et de cette nouvelle marque est qu'ils sont d'une gamme spécialisée que l'on élabore avec un nouvel ingrédient et pour cette raison son application n'a pas de conséquences négatives. Aujourd'hui, nous avons cette gamme qui est peut-être la quatrième de toute la société avec une croissance annuelle gigantesque, et qui actuellement lance sur le marché deux ou trois produits avec un immense avenir. Le nouveau produit qui se fabrique actuellement en Colombie est fabriqué depuis six ou sept ans dans la société et c'est le produit phare de l'entreprise.

Ce n'est pas nous qui avons inventé les produits, il y a une section de l'entreprise au niveau global qui s'appelle Recherche et développement et qui travaille de façon permanente comme n'importe quelle section de ce type à la recherche de solutions et de croissance pour la société : où va le marché ? Quelles sont les nouvelles tendances ? Que veulent les consommateurs ? Quels sont les problèmes que le consommateur n'a pas résolus ?

Nous n'avons rien, nous ne savons pas comment produire le produit. La seule chose que nous avons, c'était le désir et la vision claire de que ce produit était l'avenir. Réellement, ce que nous avons dit, c'est : « Pour faire cela, il nous faut tels équipements » ; il y en a certains que nous avons fabriqués en Colombie avec des fournisseurs de Cali et de Palmira, il y en a d'autres que nous avons importés.

Le second projet de production que nous avons présenté a été « Chely ». Notre usine n'avait pas été conçue pour pouvoir fabriquer ce produit. J'ai commencé à présenter le produit à mon chef de projet en appliquant plus ou moins la même méthode qu'avec le produit antérieur. Le débat a été plus dur parce qu'en premier lieu le produit ne se fabriquait que dans un seul site au monde, en France (à Rouen), et deuxièmement parce que notre usine n'avait pas été conçue pour pouvoir le fabriquer. Après avoir « cassé les pieds » pendant longtemps en présentant le projet, il a finalement été approuvé. Cela a été une histoire très compliquée parce que pour fabriquer ce produit, il y avait beaucoup de réglementations locales et beaucoup d'exigences de la part de la société.

En janvier, ils nous ont dit : « Construisez la nouvelle ligne de production de l'usine, mais vous pouvez commencer à produire seulement après les validations ». Il est venu des gens de partout pour valider le procédé, la qualité du produit et des matières premières, absolument tout. Grâce à Dieu, en juin de cette année nous avons commencé à produire les équipements. Maintenant nous allons commencer à exporter au Chili, en Argentine et au Mexique. Le projet nous a coûté \$ 200.000.000 de pesos et nous l'avons réalisé sur la base de notre propre développement local et avec un investissement minimum. Par la suite, ils ont même approuvé la construction d'une usine avec des caractéristiques identiques au Brésil et les gens qui connaissent les deux usines savent que la nôtre est la meilleure, et qu'en plus on a dépensé vingt fois moins pour implémenter le projet. Nous sommes arrivés à la décision que nous voulions un projet totalement automatisé et nous avons recruté un étudiant en stage d'ingénierie électronique qui a fait son projet de thèse sur l'automatisation des procédés, si bien qu'aujourd'hui cette ligne de production est totalement électronique. Les travailleurs surveillent les contrôles. Auparavant la méthode était manuelle, il fallait arriver et prendre un récipient, prendre le thermomètre, ensuite aller mesurer le PH et la viscosité. Maintenant, tous les contrôles se trouvent dans les réservoirs et se visualisent sur un écran ; alors le type est là, il regarde : si le PH est correct, il continue le procédé. Tout fonctionne sur un écran d'ordinateur et le type se contente de bouger des boutons. Lorsque nous commencerons à exporter, il faudra augmenter le nombre de personnes parce que sont des marchés qui se développent à un rythme gigantesque et nous sommes engagés dans une nouvelle gamme avec un développement beaucoup plus important. Cette dernière est l'avenir de l'entreprise.

Auparavant, la production des colorants que nous faisons était manuelle. Maintenant, ceux-ci passent par un tunnel où la température est à peu près de 20°, quand ils sortent, ils sont frais puis froids et se solidifient. Mais de toutes façons, la manipulation pendant des heures consistant à ouvrir des caisses et à les mettre dedans, je crois que cela a causé des problèmes de « tunnel métacarpien » à quelques personnes. Mais aujourd'hui, le procédé de production est totalement automatique, les gens ne touchent pas le produit. A peu près depuis 1997 ou 1998, les colorants entrent et sortent dans une caisse en carton ondulé ; on a également changé les réservoirs de remplissage mais le procédé de production est le même depuis de nombreuses années, c'est l'agitation. Evidemment les changements se sont produits à cause de l'obsolescence, les équipements maintenant sont pourvus d'un meilleur filtrage et produisent une meilleure homogénéisation.

### *Anastasia Robles*

Ce qui est nouveau, ce sont les machines du second projet productif. Il y a une section tout à fait nouvelle, même la législation est différente pour cette section, c'est une section totalement fermée, elle comporte même des écluses pour séparer les ambiances propres de celles qui le sont moins et évidemment il s'agit d'une nouvelle culture. Nous avons réalisé l'essai pilote de

cette section en janvier de cette année, mais nous avons commencé à opérer à la mi-juin parce qu'il fallait faire l'essai et cela devait être soumis à une épreuve de stabilité, épreuve de suivi microbiologique.

## **La gestion du personnel âgé**

*Aureliano Romero*

Il s'est produit un problème avec la mise en oeuvre de la ligne ; pour parler plus exactement, je dirais que c'était une limitation. Nous avons un groupe de personnes âgées, au-dessus de cinquante ans et c'est une réalité (je n'ai pas l'intention de critiquer, ni de me moquer, ni rien de tout ça), il n'y en a presque aucune qui ait fait d'études, je crois qu'aucune d'entre elles n'a le bac. Je dirais qu'il y en a environ 30. Je suis quelqu'un qui n'hésite pas à dire aux gens : « Messieurs, c'est malheureusement une limitation, vous n'allez pas me dire que ces gens doivent être simplement dans un poste adapté à leurs capacités ».

Quand on commence à faire un certain type d'investissement – dans ce cas il date de six ou sept ans –, cet investissement est malheureusement fondé sur la technologie. Que signifie la technologie ? cela signifie des machines automatiques, des machines dans lesquelles il faut manipuler des panneaux de contrôle, un PLC, des circuits électroniques ; et quand on voit les limites des personnes qui n'ont pas le bac, on se rend vraiment compte que même si on leur offre une formation, il est très difficile d'obtenir qu'ils puissent travailler dans un endroit où les tâches sont fondées sur des principes électroniques. Je donne un exemple : si je dis à ma mère qu'elle se mette à faire fonctionner un DVD ou le téléphone portable, elle va sûrement me traiter de tous les noms, elle va me dire : « Maintenant je n'y comprends rien, ce n'est pas la peine que tu m'expliques parce que ce n'est plus pour moi ... je ne veux même pas essayer ». Alors, qu'est-ce qui s'est passé avec tous ces équipements nouveaux et tous ces procédés ? Ce sont des procédés totalement automatisés, autrement dit... et je ne peux pas vous dire que je pourrais fabriquer une machine ou inventer un procédé pour que ces personnes (hommes et femmes) travaillent ici, alors qu'en réalité, je peux adopter un autre procédé qui soit bref, efficace, productif, au lieu de le faire lent, manuel ; finalement, je ne sais pas que faire faire à ces gens ici.

D'ailleurs, durant les six ou sept dernières années, l'entreprise a acquis une technologie complètement électronique. Ce n'est pas moi qui ai commencé ce processus mais je le dirige actuellement et, depuis ce moment-là, 100% des personnes ont reçu une formation au SENA dans des matières électroniques, mécaniques et électriques. Même les personnes qui n'ont pas le bac savent en ce moment ce que c'est qu'un capteur, le courant alternatif, le courant de 220 Volts, des sujets très techniques sur nos machines. Mais le fait qu'ils aient ces connaissances est quelque chose de très différent de pouvoir les mettre en pratique. Alors, il y a une limitation et malheureusement je crois que c'est l'appréciation qu'ils t'ont exprimée. Par contre les personnes qui ont des connaissances, qui ont leur diplôme de bachelier ou de technicien font marcher les machines parce qu'ici on ne fait pas de différence entre quelqu'un de fixe, quelqu'un de syndiqué ou de temporaire : ce qui nous intéresse, c'est s'il a la capacité pour développer ou assumer un travail qui requiert telle ou telle capacité.

Aujourd'hui, je peux te dire que nous avons beaucoup de gens avec des BTS en systèmes électroniques, des gens avec des CAP du SENA, des mécaniciens ; il y a des gens qui ont fait des études parce que nous en avons besoin. A l'heure actuelle, nous ne pouvons pas recruter dans l'entreprise n'importe quel type de personne, je dois recruter des gens capables de



remplir correctement leur fonction parce que cela serait irresponsable de ma part de mettre quelqu'un qui n'ait pas ces compétences, qui n'ait pas de diplôme en études techniques. Il faut que je mette les gens sur des postes où ils puissent remplir leurs tâches. Alors, selon le poste, les uns sont pris, d'autres pas. Cela n'a rien à voir avec le fait d'être un travailleur fixe ou non ; on place les gens où ils peuvent remplir leurs tâches correctement. Si je place une personne qui a fait des études jusqu'en 4ème et qui a reçu une formation pendant six mois au SENA pour faire fonctionner une machine, je la mets dans un endroit où elle ne va pouvoir faire son travail correctement.

Dans les machines des nouveaux produits, il y a des travailleurs syndiqués, il y a, par exemple, le président du syndicat ou le secrétaire ou quelque chose comme ça. C'est lui qui fait fonctionner la machine et c'est lui qui signe les lettres disant que nous sommes les patrons, que nous violons leurs droits, mais c'est justement sa fonction syndicale et je parle tous les jours avec lui et je blague avec lui et nous sommes de bons amis, il remplit sa fonction dans le syndicat mais il fait fonctionner la machine. Pourquoi lui ? parce qu'il a un niveau différent.

Je n'ai pas expliqué ça au syndicat. J'ai des exemples, il y a eu un gars qui travaillait sur la ligne comme opérateur comme les autres. Le gars, de son propre gré, a commencé à étudier et avec des efforts et grâce à l'appui de l'entreprise, il a obtenu son diplôme d'ingénieur industriel ; alors il a commencé à dire : « Ecoutez, j'ai le diplôme, donnez-moi une chance ! ». Nous devons reconnaître cet effort parce que nous pouvions créer un précédent selon lequel les gens qui étudient vraiment et qui acquièrent des connaissances peuvent monter en grade dans l'entreprise et il s'est écoulé, je ne sais pas ... six mois et soudain, il s'est présenté une opportunité. A l'heure actuelle, le gars est directeur du magasin des pièces détachées et le type est content, il est sorti de la section de production, il est chef de magasin, il est dans une activité différente, il peut appliquer toutes les connaissances d'ingénierie qu'il a acquises et c'est une opportunité.

### **Programmes de motivation. Anecdote sympathique mais triste...**

Une fois, réalisant un programme de motivation qui s'appelle *Vainqueurs* nous avons organisé une remise des prix parce qu'une ligne avait atteint son niveau de rendement ; alors nous donnions un prix très simple aux gens et ce jour-là je suis allé donner personnellement le prix à Hipólito González, et il n'a pas voulu le recevoir, il a dit : « La reconnaissance ne m'intéresse pas ». Je me suis senti triste parce que j'ai senti qu'un membre de l'entreprise ne croyait pas à ce que nous faisons. J'étais préoccupé parce que j'ai pensé que beaucoup de gens pourraient réagir de cette manière et que cela pouvait être un problème que nous n'avions pas encore identifié. Indépendamment de l'attitude que j'aurais pu adopter, par exemple me mettre en colère contre Hipólito et lui dire, je ne sais pas, n'importe quoi, je lui ai dit : « Bon, c'est ta décision et si tu ne veux pas l'accepter, nous le donnons à quelqu'un d'autre ou nous le gardons ».

Ce que nous avons fait dans le cas d'Hipólito, a été de détecter un problème – nous l'avons fait sans le département des ressources humaines – et nous nous sommes dit que nous devions adopter une autre stratégie : réunir les gens en groupes opérants pour essayer de renforcer le programme et chercher à ce que les gens comprennent quel était l'objectif ; nous avons cherché à renforcer la communication et à mettre clairement les cartes sur table, signalant les bénéfices collectifs. Aujourd'hui, je peux dire que si je donne de nouveau un prix à Hipólito González, il ne le recevra vraisemblablement pas parce que telle est son attitude. Je crois qu'il

a des convictions et une façon de procéder très particulières et il agit en conséquence, il serait osé de dire si c'est ou bien mal ou de juger. Je suis convaincu qu'il agit de cette sorte parce qu'il croit qu'en agissant de cette manière, il fait les choses bien.

Nous avons fait des réunions après ce qui est arrivé avec Hipólito et nous nous sommes rendu compte que les travailleurs pensaient qu'avec la mise en place du programme, les gens allaient entrer dans une concurrence qui pourrait être déloyale. Maintenant, le programme s'appelle *Equipe dix*, mais c'est un programme de reconnaissance pour les gens qui atteignent les objectifs. Par ce moyen on cherche à récompenser les équipes qui atteignent les niveaux établis de productivité. Nous faisons quelque chose de complètement clair, il n'y a pas d'objectifs cachés. Alors, nous sommes évidemment revenus à l'idée que finalement chaque personne, en tant qu'être humain, peut avoir sa propre perspective sur un fait, une réalité, et qu'il faut simplement la respecter. Nous ne cherchions pas la concurrence déloyale, ce n'était pas exactement l'objectif.

Décidément, travailler dans une entreprise est quelque chose de volontaire, c'est un accord, disons entre une entité et un employé, les deux parties ont des responsabilités. La responsabilité de l'entreprise est de payer le salaire à temps, les prestations légales, être juste dans le calcul et le paiement des heures supplémentaires, donner une formation au personnel pour qu'il exécute correctement son travail, lutter pour le respect, la dignité du travailleur, et tous ces types de valeurs.

### **Au sujet des paiements extralégaux**

*Sixto Rosas*

Les médailles du travail données par l'entreprise sont un beau symbole, ce qui arrive, c'est que malheureusement le plus important arrive lorsqu'une personne prend sa retraite parce qu'elle va recevoir sa retraite avec une prime de quatre salaires. Quelquefois je dis qu'il y a beaucoup de choses que donne l'entreprise comme paiement extralégal et les syndicalistes ne s'en rendent pas compte. Pourquoi je dis extralégal ? c'est qu'il faut regarder ailleurs, et il y a des entreprises qui te donnent le minimum ; ici il y a un cadre extralégal et ce serait bien qu'ils le reconnaissent aussi parce que lorsqu'ils demandent plus... je le respecte du point de vue humain. Mais attention, durant tout ce temps, les subventions, et tout ça, plus telle et telle chose, cela finit par compter non seulement en termes monétaires mais dans un cadre plus vaste. Alors il ne s'agit pas de caricaturer l'entreprise : « Ah ! c'est juste une petite médaille », « Ah ! c'est que cette entreprise... ». On a lancé le nouveau plan dans cette perspective.

Mon interprétation, c'est que si les médailles du travail ne leur semblent pas suffisantes, et si cela ne les touche pas, là dans leur petit cœur, c'est parce qu'ils ne sont pas si attachés que cela à l'entreprise ; ce qu'ils voudraient, c'est un voyage ou quelque chose. Ce n'est pas la même chose s'ils te disaient : « La médaille du travail est importante et je veux quelque chose de plus ». Mais comme je vous le disais, avant il y avait un programme qui donnait des tee-shirts..., il y a déjà un progrès ; et les médailles du travail pourraient également évoluer. Mais ils ont une façon de penser très tendancieuse parce qu'ils critiquent tout, mais n'apportent rien.

## **Les récompenses**

Les récompenses, on les donne avec la production, le syndicat a donné une bonne réaction et a montré que cela ne donnait pas de résultat. Il y a une semaine, on a lancé un autre programme où il y a des prix beaucoup plus attractifs pour les gens, même de l'argent et tout. Cela a plu aux gens. Donc le syndicat a donné une bonne réaction qui nous a été utile.

## **Conclusions et résultats du travail réalisé**

*Aureliano Romero*

Alors, nous avons été conséquents avec toute l'histoire que nous avons proposée. Pour moi, la stratégie a été extraordinaire. Nous avons eu de la chance, oui et non. Nous avons simplement fait un diagnostic clair de la situation et nous avons projeté des actions que nous avons exécutées. Tout le monde a fait un effort immense, toutes les personnes ont apporté quelque chose. Alors, ce que nous avons à l'heure actuellement est simplement ce que nous avions proposé depuis le début. Après deux ans et demi seulement, parmi toutes les machines qui ne fonctionnaient pas, il nous en reste actuellement une à mettre en marche et je crois que la semaine prochaine ou dans deux semaines, nous la terminons. Ce que tous les travailleurs de l'usine ont vu en deux ans et demi, c'est que l'usine grandit tous les jours, nous avons plus d'employés et plus de projets.

Ce que nous avons réellement pu démontrer, c'est que nous sommes capables, nous avons gagné au niveau de la motivation. Nous étions un groupe de personnes qui nous étions presque rendues, nous croyions que nous ne pouvions rien faire, qu'il n'y avait pas d'avenir, que comme la Colombie est un pays qui a vécu et vit actuellement une situation de conflits et de problèmes sociaux, il n'y avait rien à faire. Mais ça, à l'étranger, c'est simplement un argument qu'ils utilisent pour dire que nous sommes les parias du monde. Nous ne pouvions pas abandonner tout notre désir de progresser car c'était aller contre tout ce que l'entreprise avait transmis aux employés ; nous sommes capables, nous avons de l'avenir, nous allons faire des choses nouvelles.

Cette stratégie a fait que les gens changent leur façon d'agir vis-à-vis de la société, nous avons réveillé un sentiment de soutien, d'initiative, de créativité, de recherche d'une meilleure méthode pour faire le travail, et de recherche d'économies. Nous avons réussi à ce que les gens comprennent qu'ils sont l'âme de l'entreprise, puisque ici l'âme de l'entreprise ce n'est ni les machines, ni les bâtiments, ni les matériaux, mais les gens.

Aujourd'hui les gens travaillent avec une motivation beaucoup plus élevée que celle que nous avions auparavant, pas tout le monde, j'en suis sûr, parce que je sais que la motivation n'est pas la même pour tous, mais nous avons un personnel informé de ce qui se passe dans l'entreprise, qui sait que cela marche bien y qui sait que, depuis deux ans et demi ou trois ans, les choses ont très bien marché. Le personnel sait que tous les jours nous inventons des nouvelles choses pour que cela aille mieux, il sait que s'il fait son travail de base et des tâches supplémentaires, on le lui reconnaît, en plus il sent que cette motivation qu'il a pour faire son travail est soutenue par l'entreprise. Nous avons beaucoup avancé spécifiquement sur ce point structural du personnel.

Nous faisons des choses absolument révolutionnaires que personne n'avait imaginées et nous avons mis en place des choses qui surprennent ; quelqu'un pourra revenir dans deux ou trois ans, et il sera de nouveau surpris parce que la quantité de choses que nous avons à faire est immense, ce qui nous manque c'est du temps pour tout faire à la fois, alors on fait toutes les choses les unes derrière les autres. En réalité, nous pouvons nous payer le luxe de dire que nous sommes en train de réaliser trois ou quatre projets d'augmentation de la capacité de l'usine par an, ce qui est excellent et je crois qu'aucune autre usine de cette société ne peut se payer ce luxe.

Nous serons toujours l'usine la plus petite de la société, cela ne fait pas l'ombre d'un doute, à cause de la taille des marchés que nous desservons et parce que les usines du Mexique, du Brésil et d'Argentine sont beaucoup plus grandes en volume de production, en quantité de gens embauchés que la nôtre. Notre objectif est d'être par rapport à la taille la meilleure dans les indices comme la productivité, le niveau de service, l'accidentalité, la mise en place de projets, d'épargne, tout ce type d'éléments; mais pas ce qui concerne... nous ne pourrons jamais aspirer à être la plus grande usine d'Amérique latine car nous ne le serons jamais.

### **Ce que l'on vit lors d'un processus de transition**

Ainsi, lorsqu'on vit un processus de transition et que l'on veut transmettre des choses qui n'avaient jamais été transmises, on affronte des conflits et, à un moment donné, il y a eu des conflits avec les opérateurs de production, mais maintenant la relation est absolument stable. Ce que nous faisons maintenant, c'est que nous leur transmettons clairement les projets, les scénarios, les défis à relever ; nous leur expliquons ce que c'est que le rendement, la productivité, les coûts de l'usine et nous leur disons comment nous nous trouvons vis-à-vis des d'autres usines et les procédés que nous devons améliorer. Ils connaissent un langage que nous ne leur avons jamais parlé auparavant, alors en réalité, je pense que l'accès à l'information était l'un des facteurs fondamentaux du conflit antérieur. A l'heure actuelle, on peut poser une question à une personne et elle dira : « Nous travaillons sur tel projet, nous avons tel autre; je veux y participer et la nature du travail est la suivante, je sais que ma ligne doit produire tant de caisses par équipe. »

Tout le monde n'y croit pas parce qu'ici nous ne pouvons pas faire de « lavage de cerveau », mais nous croyons et nous sommes convaincus que la grande majorité des gens s'y entendent sur ce thème. Aujourd'hui, nous avons du succès dans notre travail.

Je pense que les directeurs antérieurs agissaient de cette façon pour des motifs personnels qui ne leur permettaient sans doute pas de penser qu'ils étaient en échec. Il me semble que c'était le point de vue personnel de chacun d'entre eux lorsqu'ils disaient : « Oui, ces machines, maintenant nous ne pouvons rien faire ». Le problème, c'est que ce type de décisions n'a pas d'impact parce qu'elles sont tellement petites, tellement délimitées – disons dans un contexte mondial – que personne ne va vous dire : « Est-ce que la machine X fonctionne ? ». Personne ne pose ce genre de question, il s'agit de quelque chose qui n'a pas de suivi au niveau régional ou mondial. Je crois que plutôt qu'une douleur professionnelle, je dirais que cela a été comme arriver à une limite où la personne s'est sentie incapable de continuer à miser sur quelque chose sur laquelle aujourd'hui nous pouvons dire que l'on aurait pu parier.

Dans la situation actuelle, il y a des machines qui travaillent à des niveaux bien meilleurs que ceux que nous avons auparavant. Nous avons des employés qui savent que le rendement de ces machines est ce qui garantit l'avenir de l'entreprise et ils participent avec leurs idées à

l'amélioration des machines, ils savent que s'ils atteignent leurs objectifs particuliers en relation avec le rendement sur la machine, on le leur reconnaît. L'usine fonctionne de façon opérationnelle, d'une manière très tranquille, il est possible qu'il y ait des machines en panne, des détériorations, des équipements qui s'abîment ou des pièces détachées ou je ne sais pas quoi, mais c'est quelque chose de ponctuel, disons que structurellement, maintenant, la chose est totalement différente. Avant il y avait un double coût, aujourd'hui nous avons un coût unique. Les coûts sont beaucoup plus faibles que ceux que nous avions à ce moment-là, alors nous avons pu offrir des produits de qualité et à un coût raisonnable.

Évidemment, les travailleurs de l'entreprise peuvent se rendre compte que la chose n'a pas été facile parce que ce sont des équipements très complexes, totalement automatisés, on dirait que ce sont des robots. Nous avons mis petit à petit une machine après l'autre en état de fonctionnement selon leur ordre d'importance et aujourd'hui elles marchent parfaitement.

## **Succès du département d'opérations**

*Anastasia Robles*

Nous réussissons beaucoup de choses, par exemple, les plans de contrôle directement avec les gens des lignes de production, ce qui a impliqué que les gens utilisent des balances, qu'ils apprennent ce que c'est qu'une moyenne, un rang, qu'ils apprennent à peser, ce que c'est qu'une tare, tous ces types de choses qui étaient complètement neuves. Quand nous avons commencé à avoir un inventaire en ligne, cela a impliqué que les gens fassent un registre de production sur un ordinateur avec un logiciel intégré à des structures. Je pense que c'étaient bien sûr des choses complètement neuves pour eux.

Un des exemples les plus clairs sont les emballeuses : quand elles sont arrivées il y a deux ans, le groupe de maintenance lui-même ne voulait même pas les sortir de leurs caisses parce qu'ils considéraient que cela impliquait la suppression d'un emploi. On n'a pas supprimé l'emploi sur la ligne mais nous avons redistribué les fonctions, mais ils ne voulaient pas les mettre en marche, ils disaient que, pour un motif x ou y, elles ne fonctionnaient pas. Aujourd'hui, cela fait deux ans qu'elles fonctionnent. Évidemment ces sont des étudiants stagiaires qui les ont standardisées parce que les travailleurs, eux, ont refusé. Personnellement si je vois que quelqu'un ne m'aide pas, je voudrais qu'au moins il ne m'incommoder pas.

A l'heure actuelle, les opérateurs ne veulent plus travailler dans des lignes où il n'y a pas d'emballeuse parce que la différence est gigantesque. Aujourd'hui, ils le reconnaissent, bien qu'ils s'y soient aussi opposés parce qu'ils croyaient que nous allions mettre quelqu'un dehors.

Ici, il y a des choses à propos desquelles on me demande encore des comptes aujourd'hui. Les femmes ne sont pas d'accord avec le fait que je leur ai fait enlever leurs boucles d'oreilles. Porter ces « énormes » boucles d'oreilles dans le secteur de production représente un risque. Je leur ai dit : « Nous allons enlever les boucles d'oreilles, les bagues, les montres, nous travaillons en sécurité ». Elles me disaient : « Bien sûr, comme vous, vous ne mettez rien, vous voulez que nous nous voyions laides », et je leur disais : « Vous les mettez quand vous rentrez et vous sortez pour pointer », et elles ont commencé : « Je me les mets parce que je ne sais pas quoi... ». Et je leur disais de nouveau : « Tout le monde sans boucles d'oreilles ! ». Cette culture n'existait pas. Et même je les « emmerdais » et je leur disais : « Regardez comme vous êtes belles - Quelle jolie bague ! » ; dès que je voyais qu'elles les avaient mises : « Laissez-les dans les cases des vestiaires, sinon elles peuvent se perdre ». J'ai fait tout ça par

souci de sécurité. Il y a encore des fois où les opératrices me disent, quand elles me voient avec des boucles d'oreilles : « Tiens, aujourd'hui, c'est vous qui avez des boucles d'oreilles ». Je leur réponds que je ne travaille pas sur une ligne de production.

## **L'estime pour l'entreprise**

*Sixto Rosas*

Je souligne dans ce cas l'apprentissage de la part du syndicat. Je pense que maintenant il apprécie aussi un peu l'entreprise. Nous devons essentiellement faire progresser l'entreprise et ce que j'ai dit à Nazario, c'est que le langage devienne plus .... Si l'entreprise s'en sort, si ça marche bien, je vois comment je considère plus d'allocations pour les travailleurs et non simplement que l'entreprise ne marche pas bien, parce que si les syndicalistes pensent comme ça, alors on entre dans une contradiction. Je disais aux syndicalistes : « Parions que l'entreprise marche bien, et plutôt dans la convention que nous allons commencer à négocier à la fin de l'année, nous verrons ce que nous obtenons pour les gens parce que c'est une redistribution beaucoup plus importante pour les deux parties, et dans cette affaire vous pouvez être des alliés inconditionnels », et Nazario le savait. Mais naturellement, ils ont le parti pris de toujours critiquer. Alors, quand on a la structure mentale de seulement critiquer, il y a un problème.

Je dirais que dans le syndicat il y a deux groupes, ceux qui critiquent et critiquent, et ceux qui critiquent et construisent. Ne me demande pas que je te les qualifie, mais je peux te dire, par exemple, que je vois Nazario comme un interlocuteur intelligent. Il y a d'autres personnes qui en se limitant au schéma de toujours critiquer sont devenues très pauvres en arguments. Bien sûr, tout cela à cause de leur parti pris ; je te donne un exemple, nous sommes chargés du Venezuela, alors quelques syndicalistes comme une grande découverte disaient très fort : « Maintenant, nous comprenons comment l'entreprise gère la plus-value là-bas ». Selon eux, nous fixons des prix ridicules pour ne rien donner au Venezuela, pays frère dirigé par Chávez. C'est d'une ignorance totale, d'abord parce que le Venezuela est le pays qui contrôle le plus, il a monté tout un schéma d'importations, de prix de transfert. Alors, lorsque les syndicalistes ne veulent pas se mettre au courant des choses, ils font tout simplement des discours sortant d'un manuel des années soixante, de plus-value, et ils le passent ici, ils disent des bêtises.

C'est là où on n'apporte rien, quand en réalité une autre personne dirait : « Si cette usine exporte, cela va bien marcher et si cela marche bien, voyons ce qui va se passer ». Évidemment les exportations doivent être contrôlées parce que le Venezuela n'est pas stupide, si je leur mets des produits très chers qui ne vont leur laisser aucun bénéfice, alors la concurrence fait le contraire et me sort du marché, et je ne vends rien. Mais comme le schéma des syndicalistes auxquels je me réfère est qu'il y a des exploités et des exploités, alors ils ne veulent rien penser, rien de plus. Je crois qu'il faut aller en Suède, dans tous ces pays avec une démocratie sociale où des entreprises comme World par exemple et d'autres entreprises créent beaucoup de richesse et où les impôts sont plutôt importants, et à partir de là il y a des plans de santé. Il est très facile de demander du développement social sans financement, mon fils peut le faire, il a 14 ans et il commence à dire : « Et je veux pour tout le monde, et je veux que tout le monde... ». Je pense qu'ici nous devons améliorer beaucoup de choses. Mais à partir de modèles plus sérieux comme ceux de la Suède et de la Norvège, où les gens reçoivent finalement ce qu'on peut leur donner et où on ne parle pas de donner les choses aux gens en partant d'une utopie.

## IV

### LE DEPART DU CONTREMAITRE DU DEPARTEMENT DE MAINTENANCE

*Gastón Balcázar*

Ensuite, on met Génaro Rodríguez à la porte du syndicat. Très perturbé, il est allé dans mon bureau et c'est à moi qu'il l'a raconté en premier. Immédiatement je lui ai dit : « Ne vous en faites pas, j'y vais et je parle avec Aureliano Romero ». J'ai parlé avec Aureliano et il m'a demandé : « Toi, qu'est-ce que tu en penses ? ». « Ce type est très fort », je lui ai dit. Il m'a répondu : « Il n'y a pas de problème ». Ensuite Aureliano a parlé avec lui et lui a dit : « Ne vous faites pas de souci ».

Tout le monde reconnaît qu'il est très fort, (c'est un « dur »). Genaro Rodríguez n'est pas quelqu'un de facile à gérer et dans l'entreprise c'était Gastón Balcázar qui savait le diriger. Je n'ai jamais eu de problème avec Rodríguez, et s'il fallait que je remette Genaro à sa place, je le faisais et ce n'était pas lui qui avait le dessus. Genaro sait que toutes les choses que j'ai sues dans l'entreprise, je les lui ai racontées, et pour lui c'était la même chose, à tel point que lorsqu'il a renoncé au syndicat, l'entreprise lui a dit : « D'accord, vous avez démontré des choses différentes, ne vous en faites pas, vous n'avez pas besoin de protection contre le licenciement. »

A la fin de tout le processus, ils ont également viré Genaro Rodríguez de l'entreprise, mais c'est un autre sujet, ce n'est plus mon affaire. Si j'avais été là à ce moment-là, j'aurais fait quelque chose pour qu'on ne le mette pas dehors, c'était mon coéquipier, en plus il avait une sacrée connaissance de l'usine.

Dans l'entreprise, personne n'est important. Il faut partir du principe que dans aucune entreprise on n'a jamais fait une statue de l'employé de l'année à personne. Zéro ! Personne n'est important. Un jour, c'est toi qui es là et je suis le chef ; un jour, je pars et j'avais mon équipe, celui qui prend la place dit : « Je ne veux pas de cette équipe, je veux telle autre, *next* ». Lorsque nous réussirons à devenir un pays développé, nous allons sûrement y réfléchir, décider si un homme est important pour une entreprise : pour le moment, nous faisons partie du tiers monde et je dirais que c'est tout simplement : « Voilà, ça c'est mon équipe de travail, je m'entends avec elle et c'est avec elle que je me mets à travailler. »

J'ai transformé beaucoup de paradigmes. Je vous garantis que du point de vue de l'ingénierie, l'entreprise C-Colombia est autre chose après moi. Dans cette entreprise, les ingénieurs arrivaient et ils ne foutaient rien, je suis arrivé, j'ai démonté l'usine et je l'ai remontée.

Je me suis retiré de l'entreprise parce qu'on m'a fait une offre de travail beaucoup plus intéressante que celle que j'avais. Je suis sorti de mon travail dans l'entreprise C-Colombia un jeudi, et le vendredi j'étais déjà en train de travailler. Encore aujourd'hui, après que nous sommes partis de l'entreprise C-Colombia, Genaro Rodríguez et moi, on continue à se parler.

Je me rappelle ce que m'a dit Nazario Buendia quand je suis allé lui dire adieu, je lui ai dit : « Bon, Nazario, salut ! », et il m'a répondu : « Gastón, nous avons eu beaucoup de discussions et il y a eu beaucoup de problèmes entre nous, mais aujourd'hui nous pouvons nous rencontrer dans la rue, nous regarder en face et nous dire bonjour parce qu'après tout, vous avez fait beaucoup de très bonnes choses, il faut aussi le reconnaître, et tous comptes faits, le traitement avec nous a été clair ». Cela me paraît significatif parce que, quand j'ai

appliqué l'article 140, je les ai mis dehors pendant un an et cette dissension n'a pas été de la blague. Nazario savait que j'étais mêlé à toute cette affaire. Bien sûr, il était loin d'être con ! D'où croyez-vous qu'est venue la transformation du département de maintenance ? Eh bien, c'est moi, et il le savait, ils le savent. Je n'ai pas été le seul à la mettre en pratique.

Quelques heures supplémentaires sont données pour remplacer les absences...



## NOUVEAUX ACCORDS FINANCIERS

### **L'arrangement de Clímaco Bolaños et l'action en justice qu'il a intentée pour les heures supplémentaires**

*Anastasia Robles*

Depuis le mois de novembre je savais que Climaco allait négocier. En décembre, il négocie<sup>278</sup> avec l'entreprise et un jour avant son départ, il saisit le Ministère du travail pour excès d'heures supplémentaires, cela te paraît éthique ? Le type va et intente nouvellement une action en justice, en faisant une procédure auprès du Ministère.

Il y avait des occasions où on avait besoin d'un remplisseur de peinture, je demandais simplement : « Bon, qui va rester ? ». Quelqu'un répondait : « Ah, je ne peux pas », « J'ai telle chose à faire » ; je leur disais : « Les gars, aidez-moi, vous êtes trois, à moi peu m'importe celui qui reste, mais aidez-moi, j'ai besoin de livrer telle quantité de production », alors quelqu'un disait : « Bon, je reste aujourd'hui mais vous me donnez la permission de sortir demain une heure plus tôt pour aller à la banque ». Ça, c'est faire pression ? Quand c'était nécessaire, j'appelais et je demandais : « Qui peut changer son horaire de travail ? », et je leur en expliquais la raison, je ne leur disais jamais : « Vous restez parce que c'est comme ça », nous faisons ça quand nous avons besoin de quelque chose de particulier.

On donne quelques heures supplémentaires pour remplacer les absences pour événements familiaux, quand cela se produit on ne peut pas dire aux gens : « Attendez que j'embauche quelqu'un », non, la personne doit partir et je n'ai pas de gens qui attendent à la porte pour voir qui va travailler, c'est un processus. Alors, dans ces moments-là, ce que je décide, c'est d'organiser une journée de travail de douze heures, les équipes se relayent immédiatement mais ce sont des cas particuliers, ponctuels et justifiés. Pourquoi cela se produit ? Sûrement pas parce cela me fait plaisir d'organiser le travail toute la semaine comme ça.

L'entreprise en tant qu'entreprise a été peinée par l'action intentée auprès du Ministère parce qu'on n'obligeait personne à faire des heures supplémentaires ; et d'ailleurs, c'est un procédé dans lequel, lorsque j'ai besoin d'une ligne de production, j'offre en première option le travail à ceux de cette ligne : « Bon, nous avons besoin de ce produit terminé. Vous restez ? - Oh ! Il faut que je parte ». « D'accord, je vais voir qui peut m'arranger ça ! ».

Il y a deux précédents d'amende pour les heures supplémentaires ... cette action en justice s'est produite deux ans de suite. Il y a longtemps que nous avons adopté la modalité des heures supplémentaires. A la fin du mois de janvier, le syndicat a déposé une plainte, il a initié une procédure auprès du ministère. La loi stipule en effet que si l'on travaille huit heures par jour, on peut seulement travailler deux heures supplémentaires, et non pas quatre. Même si nous étions tous d'accord avec les heures supplémentaires, il existe une loi, il y a des règles claires ; s'il y a des règles claires, en théorie il ne devrait exister aucun problème, il suffit de les respecter et c'est tout.

---

<sup>278</sup> Conciliation est le terme qu'elle utilise pour dire que Clímaco était arrivé à un accord économique avec l'entreprise.

Et quand je dialogue avec les syndicalistes et que je leur dis que j'ai besoin d'un changement d'horaire pour ne pas leur faire faire d'heures supplémentaires, ils répondent : « Non, madame, nous voulons que vous donniez des heures supplémentaires aux gens, donnez-leur deux heures supplémentaires par jour. - Non, je ne donne pas d'heures supplémentaires pour que les gens arrondissent leurs fins de mois, je donne des heures supplémentaires quand j'ai besoin des travailleurs ». Ce qui est arrivé, c'est que les syndicalistes ont perdu le contrôle de la situation.

Et il s'est produit des situations, des cas précis où j'ai accepté, où j'ai dit : « Bon, mon gars, j'ai besoin que tu viennes travailler ». Oui, il y a certainement eu des cas, mais en règle générale je demandais plutôt aux gens : « Ah bon, vous allez rester ? ». Alors maintenant faire la victime en disant que je les forçais à rester, non. Il y a beaucoup de gens qui entraînent dans le bureau des superviseurs : « Bon, inscris-moi pour cette fin de semaine pour faire des heures supplémentaires ». Et beaucoup de gens disaient : « Écoutez, ingénieur, qu'est-ce qu'il y a à faire cette fin de semaine ? Appelez-moi ».

### *Gastón Balcázar*

Je crois que dans le cas des heures supplémentaires, les syndicalistes pouvaient envisager cette question d'une façon plus généreuse, ne brusquons pas les choses. Il existe incontestablement une double contradiction, mais pourquoi le syndicat voulait que l'entreprise soit pénalisée pour les heures supplémentaires, alors que ce sont aussi les travailleurs qui en demandent ? Aujourd'hui, qu'est-ce qui s'est passé ? La masse des travailleurs temporaires a augmenté parce que le volume de production a augmenté et s'est stabilisé. Si l'entreprise ne grandit pas, elle reste en dehors du marché. Cela a été une manière de gagner la confiance et de démontrer que le produit est rentable et qu'il est disponible. On leur en a expliqué et commenté mille fois les raisons.

La question des heures supplémentaires a été mal gérée par le syndicat. Honnêtement je crois que le syndicat a commis une grave erreur. À mon avis, ils avaient une seconde intention, ils voulaient trouver de nouvelles recrues parmi les travailleurs temporaires de l'usine et ils ont pris une veste quand l'entreprise leur a dit : « Il n'y aura des heures supplémentaires pour personne », ce sont les gens habitués à des revenus mensuels produits par les heures supplémentaires qui ont payé les pots cassés.

Je crois que le syndicat s'y est pris comme un manche avec la question des heures supplémentaires. Le syndicat n'a jamais compris que l'entreprise C-Colombia est installée dans un *site* très petit, et telle qu'elle est structurée (dimension de l'usine), elle peut donner une rentabilité importante mais elle ne peut pas grandir davantage. Si nous n'obtenons pas de rentabilité, cette entreprise ferme, autrement dit, fermer l'entreprise C-Colombia est très facile : il suffit de dire au Brésil : « Bon, alors, vous organisez deux journées de travail de plus par semaine et avec ça vous couvrez la demande de l'entreprise C-Colombia ».

L'autre conflit, surgi après que nous avons décidé de respecter la loi, a été pire parce qu'avant de déposer une plainte, le syndicat n'a pas consulté tous les gens qui faisaient des heures supplémentaires. Maintenant, tous ces gens qui étaient payés pour des heures supplémentaires ne reçoivent plus rien et cela a créé un problème économique chez tous les employés parce que le salaire moyen de tout le monde a diminué, il y a des cas où le salaire moyen a baissé de moitié. Les membres de la direction syndicale n'ont pas consulté les salariés de base, qui nous répètent tous les jours : « Nous avons besoin d'heures supplémentaires ». La seule réponse

que nous puissions leur donner est : « Nous ne pouvons pas enfreindre la loi, nous avons le droit de donner seulement deux heures supplémentaires par jour ».

A cause de la réaction des gens, nous nous sommes rendu compte que cela n'a pas été quelque chose qui a surgi de la base vers le sommet, mais que ça a seulement été une initiative de la direction du syndicat. Quand le problème a surgi, les gens ont dit : « Vous êtes fous ». Il y a même eu des gens qui se sont retirés du syndicat parce qu'ils n'ont pas été d'accord avec cette décision. Et c'est comme ça que ça s'est passé. Il existe un conflit interne ; malheureusement le point de vue de l'entreprise, c'est la loi, nous ne pouvons rien y faire.

*Juan de Dios Alzate*

Mais c'étaient eux les principaux instigateurs de la suppression des heures supplémentaires, c'est qu'ils étaient incohérents.

*Aureliano Romero*

En fait, l'entreprise ne respectait pas la loi, elle dépassait les limites d'heures supplémentaires, mais c'était un accord informel entre l'entreprise et les travailleurs. Même s'il existait un accord mutuel avec les employés, cela n'aurait pas dû se faire parce que la loi c'est la loi. On n'obligeait pas et on ne disait pas aux gens : « Tu dois rester là ». Le fait d'accomplir des heures supplémentaires était le résultat d'un accord mutuel parce que c'est le temps de chacun. Alors les gens restaient, et ce n'étaient pas deux mais trois ou quatre heures, alors finalement cela faisait un total de huit heures de journée de travail plus trois ou quatre heures, cela donnait douze heures de travail par jour, et là il y avait un manquement à la loi.

Quand tout ce conflit s'est produit, ils ont prouvé que nous ne respectons pas la loi. Nous avons révisé la loi et nous nous sommes rendu compte qu'ils avaient raison, alors nous avons décidé de ne plus l'enfreindre. Nous avons dit : « Merde ! On ne pouvait pas faire ça et on l'a fait ». Nous avons pris la décision, en premier lieu, l'entreprise n'enfreindra plus jamais la loi. À partir du premier janvier 2006, nous travaillerons seulement deux heures supplémentaires par jour.

La décision de l'entreprise n'est pas de désobéir à une loi parce qu'il peut se créer une situation médiatique où on divulgue au niveau mondial que l'entreprise ne respecte pas les lois colombiennes.

### **Conséquences positives de la démarche auprès du Ministère**

*Anastasia Robles*

Je pense vraiment qu'ils m'ont rendu un service, nous faisons du mauvais travail. Grâce à ça, nous travaillons maintenant en respectant la norme. Je pense que, finalement, il y a de nombreuses années que nous travaillions d'une manière incorrecte et je crois même que les gens doivent conserver un équilibre. Moi, j'aime bien finir ma journée de travail et partir, je reste le jour où on a besoin de moi, mais de toute manière les gens doivent avoir la possibilité de sortir pour faire leurs démarches personnelles, aller chez eux, visiter leur mère, leur sœur, ou faire ce qu'ils veulent. Et j'ai dit à ceux qui me demandaient des heures supplémentaires : « Je ne peux pas vous les donner, au contraire, nous cherchons des alternatives pour ne pas produire d'heures supplémentaires ». Evidemment, au début c'était

complexe parce que nous n'avions pas de personnel formé, mais maintenant il y a eu une planification différente, nous cherchons à ne pas avoir le degré d'urgence que nous avions avant et si on doit respecter les délais des exportations le 10, on essaye de finir le 8. Maintenant je travaille plus tranquillement. Est-ce que c'est vrai que les revenus des gens ont diminué ? oui, mais finalement maintenant c'est plus simple pour moi de gérer cette situation.

### **La diminution du temps avant de terminer la journée de travail**

Le temps pour tout organiser avant de terminer l'horaire de travail était de dix minutes et, malheureusement, j'ai seulement réussi à en laisser cinq. Nous en sommes seulement à cinq minutes. Avant, on travaillait sur un seul horaire, les gens travaillaient de 7 heures du matin à 5 heures et bien sûr, à 5 heures, les travailleurs voulaient être changés et prêts à partir, alors il leur fallait un temps d'arrêt pour tout laisser organisé.

### **Le contexte et les causes de la diminution du temps**

Maintenant ce n'est plus comme ça, nous travaillons sur des lignes, il n'est pas nécessaire de s'arrêter ni d'interrompre une production. Cela n'a pas de sens que l'on soit en train de préparer le riz et parce que c'est trois heures de l'après-midi, alors à trois heures moins dix, on baisse le feu jusqu'au moment où arrive l'autre personne qui continuera à faire cuire le riz. Si j'ai une ligne de production qui opère, cela n'a pas de sens de l'arrêter pour la faire redémarrer au bout d'une heure et dix minutes, cela se justifie seulement lorsque c'est samedi et que l'usine s'arrête à onze heures du soir. Là, à dix heures et demie, nous fermons les robinets pour pouvoir tout vider.

### **Cela n'a pas de sens d'arrêter l'usine pendant vingt minutes**

Tous les jours, ils vont se plaindre au département des ressources humaines, mais finalement je leur explique les choses comme je suis en train de vous les dire et s'ils se rendaient compte que c'est raisonnable, ils n'interviendraient pas. Ils disent que c'est moi qui ai pris l'initiative de leur enlever les cinq minutes. Pourquoi ? parce que je ne suis pas d'accord avec le fait d'arrêter une ligne de production quand elle est en fonctionnement. Ils travaillent sept heures vingt minutes sur les huit heures parce qu'on leur donne quarante minutes pour un casse-croûte et trente minutes pour le repas de midi, également rémunérées. À dire vrai, je suis contre le fait d'arrêter l'usine sous prétexte que « L'autre va bientôt arriver, il la remettra en route », cela ne se justifie pas. Le changement d'équipe est à trois heures, alors arrêter l'usine à deux heures cinquante pour démarrer à trois heures... en plus elle ne redémarre pas à trois heures mais presque à trois heures dix, alors arrêter l'usine pendant vingt minutes, cela n'a pas de sens.

Ils disent qu'ils veulent se rafraîchir, mais la vérité si une machine fonctionne, elle fonctionne. Bien sûr, il faut arrêter à l'avance pour au moins pouvoir vider le réservoir, mais si une usine est en train de fonctionner cela n'a pas de sens de l'arrêter. En fait, ils ne vont pas se laver les mains. Ce n'est pas que je veuille qu'ils partent avec les mains sales, comment est-ce qu'ils vont partir avec les mains dans cet état ? mais il ne faut pas arrêter l'usine pour autant. Si ton camarade a reçu le poste trois minutes avant, alors tu peux partir, et ce n'est pas un plaisir pour moi non plus de laisser quelqu'un jusqu'à trois heures. Se rafraîchir, c'est justement pour ça qu'on travaille en deux équipes. Dans un processus continu, cela n'a pas de sens de s'arrêter avant de finir la journée.

Je commente cette décision avec le chef et avec le responsable des ressources humaines, évidemment je vais leur dire : « Ils doivent savoir que leur journée de travail est différente de la nôtre ; dans mes heures de travail, mon repas de midi n'est pas compris ».

### *Zacarías Bueno*

Le niveau d'exigence est très élevé dans l'entreprise C-Colombia, les gens doivent présenter des résultats à court terme. La relation qui existait entre les travailleurs de l'usine et la direction était de caractère tendu, complexe, parce qu'il y avait des demandes du syndicat que l'entreprise à un moment donné ne voulait pas satisfaire, et en même temps il y avait des demandes de l'entreprise avec lesquelles le syndicat n'était pas d'accord non plus. Les travailleurs syndiqués étaient pour la plupart des travailleurs avec de l'ancienneté. Il y a une augmentation du personnel (nouveau) temporaire qui n'est pas affilié au syndicat. Le thème syndical était en relation avec l'usine et il faut essayer de l'améliorer parce que de toutes façons, ni le syndicat ni l'entreprise ne vont disparaître.

Je suis entré à C-Colombia avec un PDG qui s'appelait Pedro Mayor ; au bout d'un an et demi il s'est retiré et ils ont nommé quelqu'un qui venait d'Amérique centrale, il est resté un an et ensuite est arrivé un Colombien, Alirio Tamayo, qui est seulement là depuis un an. Ces trois personnes, d'après ce je me rappelle, n'avaient même pas de rapport avec le syndicat parce qu'elles s'occupaient de la partie administrative et non de la partie opérationnelle. La partie des opérations a été assumée par deux personnes, quand je suis arrivé il y avait Santaclara et le second a été Aureliano, alors je ne pourrais pas dire qu'il y ait la même orientation. A leur tour, les chefs de ce chef, c'est-à-dire ceux de Dionisio et d'Aureliano, ont changé. Le directeur régional était un Américain, Richard, et ensuite un autre, un Canadien qui s'appelait Jimmy, et maintenant il y en a un qui est mexicain.

Alors, je ne pouvais pas penser qu'il existait une orientation dictée par des directeurs qui harcèlent les travailleurs syndiqués, c'est peut-être une orientation qui vient de l'entreprise parce que les personnes, elles, ont changé.

Le conflit du travail dans l'entreprise C-Colombia s'est accru parce que l'entreprise attendait beaucoup de ses travailleurs, cela représentait sûrement une très forte exigence, pas forcément juste, parce qu'on ne considérerait pas le point de vue de la justice mais le niveau d'implication des travailleurs. Je ne pourrais pas dire que ce soit correct qu'une entreprise attende que quelqu'un fasse un travail pendant douze heures durant un mois complet et qu'elle le considère comme quelque chose de juste, parce que de toutes façons, il y a la vie personnelle, les besoins individuels de chacun. Alors, c'est peut-être un peu injuste, même si c'est payé. Et le syndicat aurait voulu une entreprise qui prenne soin de l'opérateur, qui ne l'oblige pas à accomplir des heures supplémentaires, qui ne le pousse pas à des rendements de production élevés, qui le protège, qui prenne soin de lui.

L'entreprise cherche à être plus productive, et le syndicat représentant les travailleurs cherche à ce qu'on les traite bien, qu'on ne les soumette pas à des journées de huit heures, que pendant ces huit heures, on ne les oblige pas se crever sur la machine, ils cherchent au contraire à travailler à un rythme posé, lent, qui puisse être approprié (je ne peux pas dire que cela n'est pas juste), mais cela n'est peut-être pas en accord avec les objectifs de l'entreprise.

Comment résout-on le problème ? Eh bien, d'une manière déplorable, parce que d'une manière injuste, les opérateurs qui ont une moyenne d'âge très élevée font généralement baisser le rendement pour des raisons physiologiques, et en plus ils ont pour la plupart une formation technique de bas niveau, parce qu'il y a en beaucoup qui n'ont pas terminé leur bac. Et si, dans l'offre de travail, on peut trouver des jeunes gens formés au SENA, de vingt ou trente ans, qui peuvent remplacer en vitesse, en efficacité, en dynamisme le personnel antérieur, alors il va exister une situation d'inégalité et de concurrence. Du point de vue de l'entreprise, elle va vouloir aller du côté où elle va obtenir plus d'efficacité. Mais du côté du travailleur vétérinaire, celui-ci se trouve évidemment désavantagé parce qu'il ne peut pas répondre à la concurrence des personnes plus jeunes. Comment résoudre ce problème ? je ne pourrais pas le dire parce que c'est un thème complexe.

### **La façon dont on gère un processus de négociation économique et le rôle du département des ressources humaines**

*Sixto Rosas*

Le département des ressources humaines se charge de tout du point de vue technique. C'est un processus où les personnes considèrent ce que leur offre l'entreprise. Qu'est-ce qu'on leur demande ? D'abord, qu'ils se sentent libres. La phrase utilisée ici par le responsable quand on a l'intention de faire une négociation est : « Si vous avez un doute quelconque, faites comme si nous n'avions jamais parlé ». Je dis aux gens du département des ressources humaines : « Laissez-les frapper à la porte pour un éventuel accord et quand ils viendront, faites comme si vous n'aviez pas parlé avec eux, soyez calmes ». Je sais qu'ils s'approchent avec inquiétude, ils connaissent les difficultés possibles de l'étape qu'ils vont franchir, ils savent que le syndicat va les remettre en question. Après un accord interne, la personne du Ministère est présente et on leur demande de nouveau : « Est-ce que vous savez bien ce que vous signez ? ». Et on leur demande de nouveau jusqu'à la veille du jour de la signature, et quand on est en train de sortir les chèques et tout, on leur dit : « Soyez tranquilles, si vous avez un doute, ne le faites pas ».

### **Je me retire de l'entreprise**

*Zacarías Bueno*

J'ai quitté l'entreprise à cause d'une restructuration au niveau régional de tous les directeurs de qualité. C'était la « chronique d'une mort annoncée », ils ont d'abord changé celui du Mexique, en deuxième lieu celui du Brésil, en troisième lieu celui de l'Argentine et j'ai été le dernier, j'étais en contact avec eux tous par courrier et je savais que tôt ou tard le changement surviendrait à C-Colombia. De toutes façons, ça vous prend toujours un peu par surprise, mais ce n'est pas quelque chose à quoi je ne m'attendais pas vraiment.

Le changement s'est produit parce que la responsable régionale a demandé que ses nouveaux directeurs aient une orientation spéciale qu'elle voulait diriger depuis le Brésil, et nous réalisions plus une gestion du point de vue de la Colombie que du Brésil. Alors je suis parti et on m'a remplacé par quelqu'un d'autre.

Je suis entré en 2002 et le département de qualité venait de changer trois fois de directeur et de passer de treize à six salariés. Alors, il est très difficile de penser qu'une multinationale va te garantir la stabilité du travail en Colombie, je ne sais pas si c'est le cas en France ou aux Etats-Unis. En général, moi je ne m'attends pas à ce qu'une multinationale assure la stabilité, j'attends qu'une économie dans le contexte national donne de la stabilité aux entreprises nationales et qu'on crée peut-être un contrepoids aux multinationales, en devenant plus compétitifs qu'elles, de telle façon que l'entreprise colombienne soit celle qui se développe le plus, et non pas les autres que l'on voudrait faire disparaître.

La stabilité du travail des dirigeants de l'entreprise dépend de sa dynamique. Les entreprises licencient des cadres pour cause de restructuration. Apparemment, l'affaire peut sembler rude, mais ce qui se passe, c'est que dans ce domaine, c'est comme celui qui part à la guerre et ne s'attend pas à voir de balles. L'expectative que l'on a avec ces firmes multinationales qui sont si changeantes, c'est qu'à un moment donné elles peuvent se passer de ton poste ou elles peuvent restructurer l'entreprise, elles peuvent même la fermer, en fait cela a été la rumeur qui a couru dans l'entreprise C-Colombia. Une rumeur qui a couru aussi dans d'autres entreprises, on courait toujours le risque d'entendre dire : « Bon, ils vont liquider l'entreprise et ce n'est pas une personne qui part mais tout le monde, ce qui est un processus beaucoup plus douloureux ».

Alors on ne peut pas être dans l'attente de savoir si on part ou si on ne part pas. On est simplement dans l'expectative de faire un travail et d'éviter que d'autres partent. Le concept de stabilité du travail existe dans la mesure où nos objectifs et notre rendement sont alignés sur ceux de l'entreprise dans laquelle on se trouve. Alors on doit regarder si l'autre est vraiment content avec ce qu'on lui offre ; si ses objectifs ne sont pas en accord avec les nôtres, il n'y aura certainement pas une bonne relation, une bonne construction. Nous défendons le point de vue que nous devons être de bons chefs, conserver certaines conditions, mais nous pensons que la partie adverse doit aussi donner ce que l'on attend d'elle, c'est-à-dire que ce sont les deux choses, ce n'est pas ou l'une ou l'autre. Le thème aujourd'hui est la compétitivité *versus* la stabilité du travail.

Si l'entreprise n'est pas à moi, si je ne suis pas actionnaire, si je n'ai pas le capital, je ne suis même pas le propriétaire des locaux, je ne dois pas protester pour les décisions respectueuses de l'entreprise. Si la décision est une restructuration totale et ils me disent : « Nous avons besoin de vos services jusqu'à aujourd'hui et nous vous offrons un arrangement financier ». Alors, qu'est-ce que je fais ? je me retire parce que mes objectifs ne coïncident plus avec ceux de l'entreprise et ceux de l'entreprise ne coïncident plus avec les miens.

Ils m'ont appelé pour négocier. Dans ce cas, mon chef, le directeur des opérations, m'a dit : « Zacarias, l'entreprise veut réaliser un changement structurel et celui qui la dirige considère qu'il est préférable d'embaucher quelqu'un d'autre. Nous allons rompre ton contrat et nous t'offrons cet arrangement. Tu dis si tu es d'accord ou non », c'est simplement le concept. On peut dire que non. Mais l'affaire est très simple : comment tu vas rester dans une entreprise qui considère que tes objectifs ne sont plus en accord avec les siens ? cela n'a pas de sens. La dignité personnelle et la dignité au travail c'est d'être dans le lieu où toi et celui qui est avec toi sont satisfaits parce que tu ne peux pas te sentir mal dans ton travail simplement à cause d'un contrat.

Je n'exerçais pas une militance de type syndical, mais technique, j'étais le directeur technique, alors que faire si l'entreprise me dit : « Je ne vous soutiens plus » ? Je ne sacrifie rien parce que la technique continue, en plus je laisse établie une équipe de travail qui est toujours aussi qualifiée, que je sois là ou que je n'y sois pas. Je ne suis pas la personne qui soutient tout parce que mon équipe se charge de presque tout. D'ailleurs, ce qui me préoccupe le plus maintenant, c'est mon groupe et en fait, je parle beaucoup avec eux et je les vois un peu déconcertés, désorientés. Mais je sais la raison pour laquelle je prends une décision, je me dis que je ne veux pas être où on ne veut pas de moi. Je ne veux pas me mettre à me discuter. Mon combat c'est plutôt pour quelque chose, pour construire, je suis là où je peux construire. Alors, quand est-ce que je trahirais mes principes ? Rends-toi compte que l'on trahit ses principes justement lorsqu'on fait le contraire de ce que l'on croit. Je m'attends à ce qu'aucune multinationale ne me traite bien parce que j'ai été dans beaucoup d'entre elles et je me suis rendu compte de ce qui s'est passé dans ces entreprises ; par exemple l'entreprise C-Colombiana, avant que je n'y arrive, venait de faire un changement de tout son département de comptabilité, ils ont remplacé tout le monde et je n'étais pas là à ce moment-là, mais j'ai vu ce qui s'était passé.

Evidemment, la situation d'un administrateur est privilégiée par rapport à celle d'un opérateur qui a moins d'opportunités sur le marché du travail. Ce n'est pas la même chose que je prenne la décision parce que je peux me retirer et avoir des opportunités ; c'est différent pour un opérateur qui est peut-être depuis trente ans dans une entreprise et la seule formation qu'il a reçue se limite à cette entreprise, cela va être beaucoup plus difficile à cause de son âge, de sa formation et à cause de tout ça... La plupart d'entre nous espérons avoir un travail stable, disons que c'est comme le rêve ou l'objectif des gens.

On ne peut pas faire dépendre sa dignité de l'opinion des autres parce qu'il pourrait arriver que l'on fasse des choses très mauvaises si on se laisse influencer par eux. La dignité ne dépend pas de la position que l'on a mais de l'exécution, c'est-à-dire de ce que l'on fait au moment où l'on est dans n'importe quelle entreprise ou dans n'importe quel poste.

Mon succès dans l'entreprise C-Colombiana correspond au fait que nous avons réussi beaucoup de choses : on a entrepris la production de nouvelles machines, on a embauché de nouveaux travailleurs, on a augmenté la production. On a monté une usine avec une technologie différente de celle que nous avions, on a acheté une machine qui a été apportée de Chine parce que là-bas, elle valait 18000 dollars, alors qu'aux Etats-Unis, elle en coûtait 150000, imaginez un peu la différence. Qu'est-ce que j'aurais préféré personnellement ? Je suis colombien, où est-ce que j'aurais voulu que l'on fabrique cette machine ? en Colombie.

## **La demande et son acceptation**

*Sixto Rosas*

Clímaco Bolaños a négocié un arrangement, les syndicalistes ont une version des faits parce que, pour eux, c'est très difficile de dire à la base que c'est eux qui ont accepté, pour la base c'est le pire qui puisse arriver. Pour eux, c'est mieux de dire que nous les avons soumis à des pressions, qu'ils ont été harcelés et obligés à signer. On a accepté la demande de Clímaco parce qu'il ne savait pas dès le départ que l'arrangement volontaire restait ouvert. Je crois que Clímaco a une autre activité et qu'il est très occupé avec ça. Maintenant de nouveau, en tant qu'êtres humains, ils ont tous leur histoire et ce que je dis franchement, depuis ma perception, c'est qu'ils n'ont plus l'entreprise dans leur cœur, mais je ne les juge pas, ils ont leur raison.



Mais je vois aussi un mélange de deux choses, non seulement l'entreprise s'est trompée sur certains points avec eux, mais aussi les intérêts personnels des travailleurs ont changé.

Pour être franc, nous ne nous attendions pas à ce qu'ils négocient un arrangement économique pour se retirer de l'entreprise. Je ne sais pas si on t'a raconté, Rudesindo Arteaga a également négocié son départ. Pour quelle raison une entreprise peut-elle appeler un PDG sachant qu'il fait du bon travail ? Ce qui m'a beaucoup surpris de la part du syndicat, c'est que deux de ses principaux dirigeants ont négocié leur départ. Qu'en est-il de leur conviction au sujet de la lutte syndicale, de leur travail, des choses qu'ils pensaient qu'ils faisaient bien ? je ne m'explique pas ce qui a pu arriver dans ce cas-là.

**William ROJAS**  
**HUMILIATION ET HONTE CAUSÉES PAR DES**  
**PRATIQUES DE GESTION INHUMAINES**  
**ÉTUDE DE CAS (CALI — COLOMBIE)**

## Résumé

Le terme Pratiques de gestion inhumaines (PGI) désigne les méthodes violentes planifiées depuis la direction pour éliminer les travailleurs gênants ou superflus. La conceptualisation des PGI passe par l'examen des stratégies utilisées pour maltraiter, humilier les travailleurs, susciter chez eux de la honte pour mieux les soumettre. Les PGI ne sont pas immanentes à la gestion, de là l'importance de déterminer pourquoi et comment elles sont mises en œuvre. On examine ici du point de vue des sciences humaines comment la relation de subordination au travail (inévitabile) est pervertie par l'abus de pouvoir méconnaissant la dignité du travailleur et son droit per se à bien vivre. L'étude des PGI contribue aux fondements épistémologiques pour l'analyse de pratiques concrètes de violence au travail transgressant les valeurs modernes. Le travail de terrain ethnographique à C-Colombia (1993-2005) démontre que le pouvoir et l'autorité ont établi une gestion inhumaine méconnaissant la souffrance psychique, dans le traitement des problèmes pouvant être résolus techniquement et moralement d'une façon humaine, respectant la dignité du travailleur.

Mots clés : Inhumanité, Travail, Entreprise, Pratiques de gáticas administrativaestion inhumaines, Violence au travail, Humiliation, Mauvais traitement, Honte

## Résumé en anglais :

Inhumane Administrative Practices (IAP) refer to planned violent exercises on the part of management, to terminate contracts with workers considered to be disruptive or replaceable to the instrumental ends of an organization. The conceptualization of IAP examines strategies, of mistreatment, humiliation and shame, applied to make workers submissive. IAP is not inherent in management; hence the interest in examining how relations of subordination in the workplace are characterized by abuse of power that fails to recognize the dignity of the worker, and per se of his right to a decent life. From a theoretical framework of IAP this paper seeks to contribute to the epistemological foundation that facilitates an analysis of concrete practices of workplace violence that transgress modern values. Ethnographic fieldwork was carried out in the organization C-Colombia (1993-2005). Results demonstrate that power and authority lead to an inhumane management, apathetic about the psychic suffering or confronting problems that could technically and morally be resolved in a more humane manner.

Key words: Inhumanity, work, enterprise, inhumane administrative practices, workplace violence, humiliation, mistreatment, shame.