



**HAL**  
open science

**Les conflits de cadres à Fret SNCF (2010-2015).  
Sociologie d'une lutte pour la construction de sens.**

Isabelle Besse

► **To cite this version:**

Isabelle Besse. Les conflits de cadres à Fret SNCF (2010-2015). Sociologie d'une lutte pour la construction de sens.. Sociologie. Université Paris Saclay (COMUE), 2019. Français. NNT : 2019SACLV008 . tel-02054005

**HAL Id: tel-02054005**

**<https://theses.hal.science/tel-02054005>**

Submitted on 1 Mar 2019

**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.

# Les conflits de cadres à Fret SNCF (2010-2015) Sociologie d'une lutte pour la construction de sens

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay  
préparée à l'université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

École doctorale n°578 Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)  
Spécialité de doctorat: Sociologie

Thèse présentée et soutenue à Guyancourt, le 8 janvier 2019, par

**Isabelle Besse**

Composition du Jury :

<b>Stephen Bouquin</b> Professeur, Université Paris Saclay - Evry-Val d'Essonne	Président
<b>David Courpasson</b> Professeur, Emlyon Business School	Rapporteur
<b>Danièle Linhart</b> Directrice de recherche émérite au CNRS, CRESPPA	Rapporteuse
<b>Marnix Dressen</b> Professeur, Université Paris-Saclay-Versailles Saint-Quentin	Directeur de thèse
<b>Marie-Anne Dujarier</b> Professeure, Université Paris 7-Denis Diderot	Directrice de thèse

**Titre :** Les conflits de cadres à Fret SNCF (2010-2015). Sociologie d'une lutte pour la construction de sens.

**Mots clés :** Domination, socialisation, construction sociale, conflit, identité, travail d'organisation, encadrement, gestion, SNCF, entreprises publiques, fret ferroviaire

**Résumé :** La thèse porte sur les conflits et résistances de cadres face aux « modernisations » des organisations, et ce à partir du cas de Fret SNCF entre 2010 et 2015. Elle cherche à comprendre les enjeux de ces luttes. L'enquête par entretiens, observations participantes et analyses documentaires, débouche sur l'étude clinique de quatre cas de conflits de cadres. Elle s'inscrit dans la sociologie des organisations et du travail, avec une approche constructiviste selon laquelle la construction de sens se traduit par une lutte pour dominer (Weber).

Elle met en lumière le rôle central de la socialisation (Simmel) dans les changements organisationnels et les conflits qu'ils suscitent. Elle prolonge l'hypothèse éliassienne d'une pacification des mœurs en occident, tout en questionnant les limites de ce processus d'apprentissage social de la privatisation de l'agressivité.

**Title :** Conflicts between executives at Fret SNCF (2010-2015). Sociology of struggle for constructing meaning.

**Keywords :** Domination, socialization, social construction, conflict, identity, organizational work, executives, management, SNCF, public enterprises, rail freight

**Abstract :** The thesis focuses on the conflicts and resistance of executives facing the "modernization" of organizations since the 1980/1990's, and this on the case of Freight SNCF between 2010 and 2015. It aims to understand the stakes of these struggles. The survey, based on interviews, participating observations and documentary analyzes, leads to the clinical study of four cases of conflicts of executives. Theoretical context is sociology of organizations and labor with a constructivist approach according to which the construction of meaning turns into a struggle for domination (Weber).

It highlights the central role of socialization (Simmel) in organizational changes and the conflicts they generate. It extends the Eliassian assumption of a pacification of morals in the West, while showing the limits of this social learning process of the privatization of aggression.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	5
SIGLES ET ACRONYMES .....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE - LA THESE D'UNE CADRE EN RECONVERSION.....	9

### PREMIÈRE PARTIE

#### OBJET, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODE

Introduction - La quête de rigueur des sciences humaines et sociales .....	15
Chapitre 1 - Construction de l'objet.....	17
Chapitre 2 - Cadre théorique .....	45
Chapitre 3 - La méthode inductive, clinique et comparative.....	61
Conclusion - Les apports et limites d'une thèse en Cifre.....	87

### DEUXIÈME PARTIE

#### LA DOMINATION DES ENCHANTEURS

Introduction - Des cas de conflits entre cadres.....	91
Chapitre 4 - Les conflits de cadres sur un dispositif .....	93
Chapitre 5 - Le conflit à l'intérieur d'un service en direction.....	121
Chapitre 6 - L'opposition dans des réunions de cadres.....	149
Chapitre 7 - Les divergences dans l'encadrement opérationnel.....	171
Conclusion - La lutte des sens entre « anciens » et « modernisateurs ».....	201

### TROISIÈME PARTIE

#### LA LÉGITIMITÉ DES ENCHANTEURS

Introduction - Comprendre le changement dans la domination .....	205
Chapitre 8 - Le changement d'ordre de légitimité à la SNCF .....	207
Chapitre 9 - L'énigme de la domination des Enchanteurs .....	239
Chapitre 10 - Les limites de la domination des Enchanteurs .....	269
CONCLUSION GÉNÉRALE – LES ENCHANTEURS CONTESTÉS .....	301
BIBLIOGRAPHIE .....	310
TABLE DES MATIÈRES .....	327
TABLE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX .....	335



## REMERCIEMENTS

La thèse est à la fois le fruit d'un travail solitaire et personnel d'écriture par un auteur, et indéniablement une œuvre collective, que je souhaite ici souligner, conformément à la tradition.

Cette thèse trouve son origine dans les encouragements de Sophie Bernard et Marc Glady, lors de ma soutenance de mémoire de master à Paris-Dauphine, à poursuivre dans une voie que je n'envisageais pas. Je les remercie de m'avoir poussée dans une entreprise tout autant éprouvante, que passionnante. Elle a changé en profondeur ma manière de voir le monde par la découverte de nombreux auteurs et en me donnant l'occasion rare de prendre le temps d'observer et de réfléchir.

Cette thèse doit beaucoup aux échanges virtuels avec des auteurs. Je remercie ici la bibliothèque universitaire de Paris 8 (Saint-Denis) qui a principalement joué le rôle d'entremetteur. Parmi ceux-ci, je remercie Stephen Bouquin, David Courpasson et Danièle Linhart, de me faire l'honneur de participer au jury, aux côtés de Marnix Dressen et Marie-Anne Dujarier.

Elle a été rendue possible par le concours de Fret SNCF, qui a joué le jeu de l'enquête sociologique, un exercice qui peut être gênant et dont la longueur déroute en entreprise. Je remercie les deux directeurs de la sécurité qui m'ont accueillie dans leur service dans les meilleures conditions pour se livrer à un travail de recherche. Je remercie tout particulièrement le concours de Marine et Alexandre Largier dont l'entremise a été déterminante pour la conclusion de la Cifre, Jean-Jacques pour m'avoir introduit aux réunions sur ÉVRPS, Marine et Pascal pour m'avoir mis le pied à l'étrier en me consacrant de nombreuses heures à m'aider à me familiariser avec un univers complexe qui m'était totalement étranger, Clément pour m'avoir initié à ses subtilités et les nombreuses conversations entre passionnés qui m'ont permises de rentrer en profondeur dans l'univers d'un cadre cheminot. Je remercie ceux qui ont été un temps mes collègues pour m'avoir accueillie dans leur cercle et soutenue, pour les nombreux moments d'échange, parfois contradictoires, mais aussi de convivialité dans l'entreprise ou en dehors, les Alain, Amir, Benoit, Catherine, Christine, Clément, David, Didier, Dominique, Éric, Hervé, Jean-Jacques, Marine, Michel, Nadia, les Olivier, les Pascal, Jean-François, Jean-Marie, Patrick, Philippe, Serge, Yann. Grâce à eux, j'ai appris à connaître et apprécier l'univers cheminot, avec ses conflits internes, ses trésors de savoir-faire, d'humanité, son histoire dense.

Ensuite, j'ai eu la chance de bénéficier d'un investissement hors pair de mes directeurs de thèse, à l'antipode du modèle distant, croqué par Tiphaine Rivière. Je remercie Marnix Dressen et Marie-Anne Dujarier d'avoir pris le temps de commenter et discuter dans ses largeurs, la vingtaine de brouillons que je leur ai envoyés, tout autant que pour leur constant soutien amical. Ce travail

était d'autant plus nécessaire qu'issue de la formation continue, j'ai entamé la thèse avec un cursus court de sociologie, que j'ai dû compenser par des lectures en autodidacte. Ils m'ont apporté le savoir-faire du chercheur sociologue, des connaissances qui ne s'apprennent pas dans les livres. J'ai vécu leur travail de direction comme un tuteurage, c'est à dire que bien que nous ayons des approches différentes, leur orientation a permis de soutenir l'expression d'une singularité. Sans leur concours, je n'aurais pas réussi à développer mes intuitions de recherches jusqu'à ce point d'aboutissement. Ainsi la thèse, en particulier son style d'écriture, est clairement le produit de cet échange nourri à trois. Je dois ensuite signaler les discussions permises grâce au laboratoire PRINTEMPS. J'ai ainsi pu soumettre l'un de mes premiers brouillons à Claude Dubar et Valérie Boussard, ce qui m'a permis de mesurer le chemin restant à parcourir. J'ai présenté des parties de thèse à différents colloques. Ces séquences m'ont donné l'occasion d'apprendre à synthétiser et d'échanger avec d'autres chercheurs. Deux d'entre eux ont été particulièrement fructueux. L'un est avec C. Mahieux et M. Dressen qui communiquaient sur un cas de conflit improbable lors des Journées Internationales de la Sociologie du Travail (Lille, 17-19 juin 2014). Il a donné lieu à un développement dans la thèse. L'autre est avec André Grelon qui discutait ma communication lors du colloque sur les travailleurs du management (CNAM, 13-14 septembre 2016). Ce retour positif m'a assuré que j'étais sur la bonne voie, tout me suggérant l'expression "bon travail d'organisation". Enfin, j'ai bénéficié des réseaux de Marnix Dressen et Marie-Anne Dujarier qui avaient à cœur de me sortir de mon isolement. Celui-ci est dû à un travail de terrain en immersion et au besoin de me retirer pour traiter les matériaux. J'ai ainsi pu à la fois échanger des conseils, des expériences autant que des moments de convivialité avec Vincent Burckel, Marité bientôt Dressen, Ken Fukuhara, Thierry Leblanc, ainsi que les membres du réseau FERINTER, parmi lesquels Dominique Andolfatto, Hervé Champin, Christian Chevandier, Marion Duval, Jean Finez, Julien Kubiak, Alexandre Largier, Christian Mahieux, Georges Ribeill et Youssef Sadik.

Enfin, j'ai pu compter sur le soutien indéfectible et essentiel de mes proches, qui ont subi autant que moi l'épreuve de la thèse, en particulier ma moindre disponibilité. Je remercie ma mère et mon père, décédé entre temps, qui m'ont toujours soutenu dans tout ce que j'ai entrepris, même si cela dépassait leur entendement. Je remercie mes amies Bérengère, Carole, Marie-Laure et Marion, pour leur soutien actif et leurs bons conseils, veillant de près à ce que je reste concentrée et motivée. Je remercie tous ceux qui ont eu, comme elles, la patience d'endurer mes conversations sur la thèse qui n'en finit pas, en particulier mes amis Christian, Véronique et Cyrille, mes voisines, notamment Sophie, et de nombreuses autres victimes. Ces échanges m'ont permis de me soulager de mon fardeau, de m'aider à mieux formuler ou de me rassurer en vérifiant que ce que j'écrivais était bien en prise avec ce qui se passait dans les entreprises.

## SIGLES ET ACRONYMES

AFRA : Association française du Rail

CE : Comité d'Entreprise

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CGT : Confédération Générale du Travail

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

Cifre : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

Comex : Comité Exécutif (état-major de la SNCF)

Cosec : Coordinateur sécurité au travail (chargé de la prévention des risques professionnels dans un Etablissement de la SNCF)

CTT : Cadre Transport Traction (premier échelon de l'encadrement à la Traction, direction concernant la conduite à la SNCF)

DP : Délégué du Personnel

DPX : Dirigeant de Proximité (premier échelon de l'encadrement opérationnel)

DRH : Direction des Ressources Humaines

ECR : Euro Cargo Rail (filiale de la Deutsche Bahn)

EDC : Espaces Développement Cadre (l'agence interne de reclassement des cadres de la SNCF entre 2009 et 2012)

EIM : Espaces Initiatives Mobilités (l'agence interne de reclassement toutes catégories après 2012)

EME : Espaces Mobilités Emploi (l'agence interne de reclassement des catégories Exécution et Maîtrise à la SNCF entre 2009 et 2012)

Épic : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial

ÉVRPS : Évaluation des Risques PsychoSociaux (dispositif de la SNCF)

FO : Force Ouvrière (syndicat)

QVT : Qualité de Vie au Travail (dispositif de la SNCF)

Rex : Retour d'expérience (dispositif de la SNCF)

RFF : Réseau ferré de France

RPS : Risques Psycho-Sociaux

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fers français

SUD-Rail : Solidaire, Unitaire et Démocratique-Rail

TFS : Transport Ferroviaire Services (société prestataire de Fret SNCF)

UNSA : Union Nationale des Syndicats Autonomes

VFLI : Voies Ferrées Locales et Industrielles (filiale de SNCF)





## INTRODUCTION GÉNÉRALE - LA THESE D'UNE CADRE EN RECONVERSION

« Coucou,

Bah, mon *burn out*, ça s'est fini en rupture conventionnelle. Il y avait un plan social alors, je l'ai demandé. Ça va me permettre de faire autre chose enfin.

J'ai rencontré une femme qui travaillait sur un projet chez ..., elle est partie et tente de lancer une monnaie locale sur Laville. Elle était très positive et motivée malgré le fait qu'elle était en fin d'indemnités chômage, elle avait trouvé un sens à son travail. (...) » (Une cadre dans une multinationale américaine, 2 décembre 2016, extrait d'un mail)

Cette thèse s'intéresse aux cadres à Fret SNCF, une entreprise publique en profonde mutation depuis les années 1970 et de manière très accélérée depuis les années 1990. La question de départ est ancrée dans mon expérience professionnelle de cadre de Sociétés de Service en Ingénierie Informatique, un secteur récent, en plein essor à la fin des années 1990. Au début des années 2000, j'ai entamé un projet de reconversion professionnelle quand j'ai commencé à éprouver le sentiment que mon travail n'avait pas de sens. Dans les années 2010, la reconversion des cadres reste rare (Flocco, 2015). Elle attire cependant l'attention des journalistes. Selon J.-L. Cassely (2017), cette désertion collective, même marginale, par des diplômés du supérieur en quête de sens participerait à créer de nouveaux systèmes de valeurs dans la bourgeoisie. Outre-Atlantique, M. Crawford (2010) témoigne, pour l'avoir vécu, que le travail manuel est libérateur et préférable à un travail intellectuel qui a perdu son sens à force d'être coupé du réel par le management. Le mail, cité en exergue et tiré de ma correspondance, illustre à la fois la banalité et la puissance motrice de cette quête de sens qui dispose à changer de vie, quitte à prendre des risques financiers. Quand j'ai commencé une thèse en sociologie en Cifre (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) à Fret SNCF en 2012, j'étais loin de m'imaginer qu'il pouvait exister un lien entre cette quête de sens, vécue intimement, et le terrain que j'y découvrais, plutôt éloigné de ce que j'avais connu. Mon travail de recherche n'était pas tourné vers moi-même mais vers les autres. Pourtant, par ce biais, j'ai pu en apprendre sur moi, en tant qu'individu inscrit dans une société.

En France, le groupe des cadres est administrativement défini par un statut spécifique dans la solidarité, doté de caisses de retraite et d'agence pour l'emploi spécifiques. Il a ses propres représentants syndicaux. En même temps, aujourd'hui comme hier, le groupe « désigne et rassemble une diversité de situations, de fonctions et de positions » (Pichon, 2008, p. 21). Malgré tout, une frontière toujours consistante s'observe entre les cadres et les non-cadres, même si elle tend à se brouiller (Amossé, 2011). Alors que ce groupe bien français monte en puissance, la question sociale du malaise des cadres est relancée dans les années 1990 (Bouffartigue, 2000).

La thèse cherche à interpréter la dynamique du groupe de cadres dans un contexte de « modernisation », du nom de la politique que la direction entend mener. La SNCF symbolise le modèle d'entreprise que les « modernisateurs » cherchent à transformer avec une nouvelle détermination depuis les années 1990 : une entreprise stigmatisée pour sa « gréviculture », son corporatisme, son archaïsme. Après plus de vingt ans de « modernisation », la conflictualité n'a pas disparue. En 2018, la SNCF connaît même le conflit social le plus long de son histoire.

Pour analyser des conflits entre cadres, la thèse s'inscrit dans une approche constructiviste (P. Berger & T. Luckmann), et dans les travaux de Simmel et Weber. Elle entend les conflits comme tout ce qui « suscite ou modifie des communautés d'intérêts, des regroupements en unités, des organisations », et s'avère donc être « l'une des formes de socialisation des plus actives » (Simmel, 1918, p. 19). Le conflit regroupe tous les sentiments et expressions d'hostilité consubstantiels à la vie sociale, soit l'autre facette que celle de la coopération et de la sympathie, de la solidarité et de l'harmonie des intérêts (*id.*, p. 24-25). La forme latente du conflit, l'aversion, fait partie du conflit (*id.*, p. 26). En d'autres termes, cette thèse aborde les conflits organisés collectivement, ouverts, mais également ceux, moins remarquables, de la vie quotidienne, manifestes ou latents.

Dans le monde policé des cadres, il m'a été donné d'observer plutôt des conflits larvés, des divergences ou des critiques. La question se pose de l'interprétation de ces micro-conflits, invisibles aux observateurs extérieurs au groupe et qui échappent aux statistiques sur les relations professionnelles. La méthode est qualitative, inductive, clinique et comparative. Mon enquête montre que les conflits sur le sens au travail sont imbriqués dans des rapports de domination. Elle alimente la critique contre le paradigme de *L'acteur et le système* qui a toujours une place centrale dans la sociologie française des organisations. Contrairement à ce que postulent M. Crozier et E. Friedberg (1977), cette thèse montre le rôle de premier plan de la socialisation et de la domination dans le changement des organisations. Elle soutient l'hypothèse de l'intensification du processus de pacification des mœurs en Occident de N. Elias (1973 ; 1975), d'un changement de sensibilité à la violence chez les dominants, avec pour corollaire des réorganisations et un changement dans la domination. La conflictualité au travail se comprend à partir de ces changements. Elle traduit notamment une lutte des sens entre les protagonistes de la construction sociale de la réalité et montre la domination en train de se faire et de se défaire. Le polythéisme de valeurs caractérise la modernité, souligne Weber (1919). D'où il découle que le sens que chacun donne à ses relations avec autrui devient un enjeu de lutte pour faire reconnaître le sien comme le « bon » sens, celui qui ordonne les conduites parce qu'il s'impose comme allant de soi. Le fait que nous percevons nos semblables par les sens corporels, éveillant en nous plaisir ou déplaisir, est d'une importance

fondamentale du point de vue sociologique, remarque Simmel (1918-b). Ainsi la lutte pour imposer son sens comme le « bon » sens (c'est-à-dire la matrice des significations et des valeurs) est aussi une lutte des sens (les cinq sens corporels). Alors que le mode de management systématisé en France à partir des années 1980/1990 est critiqué à tous niveaux dans les années 2010, il se présente en même temps comme un horizon indépassable. La thèse nourrit une réflexion pour élucider la puissance de sa prégnance sociale et plus généralement celle d'un modèle de raisonnement s'imposant en entreprise et étendant son influence dans le milieu académique.

La thèse comporte trois parties. La première est consacrée à répondre à la quête de rigueur de la sociologie, qui comme toutes les sciences humaines et sociales, a la particularité de produire des connaissances ne pouvant se prétendre vérité. Le chapitre 1 présente le terrain, le point de départ d'où se construit l'objet de la thèse, ainsi que la revue de littérature sur cet objet. Le chapitre 2 définit le cadre théorique et les concepts utilisés tout au long de la thèse. Le chapitre 3 laisse entrevoir les coulisses du travail de recherche, analyse l'implication du chercheur et explicite la méthode.

La seconde partie montre la domination en train de se faire, à partir de l'analyse de quatre cas empiriques de conflits entre cadres à Fret SNCF dans les années 2010. Le chapitre 4 analyse le conflit latent, suscité par le dispositif de Retour d'expérience, du point de vue de chaque niveau d'acteur et cela, en remontant depuis son origine. Il étaye l'hypothèse que la direction d'entreprise voile ses intérêts propres en reprenant la critique des rangs subalternes. Le chapitre 5 raconte l'histoire d'un conflit dans un service d'une vingtaine de cadres, après un changement à sa tête. Il dévoile la domination d'une école de pensée de cadres sur une autre. Le chapitre 6 cherche à analyser sociologiquement la différence de ton entre cadres et entre réunions, soulignée par des cadres. Le chapitre 7 analyse les divergences entre cadres opérationnels d'une même unité de production sur la manière de s'y prendre dans son travail et les conséquences pour leurs subordonnés. Il approfondit la compréhension de l'antagonisme fondamental entre écoles de cadres à la SNCF, en particulier sur le degré de tolérance à la virulence du ton employé dans les relations au travail.

La troisième partie propose de mieux comprendre le changement dans la domination en France depuis mai 1968 à partir du cas de la SNCF et de son entité Fret SNCF. Le chapitre 8 analyse le changement radical observé ces trente dernières années par les plus anciens, dans une organisation historiquement qualifiée de militaire. Il montre aussi la vigueur avec laquelle ses traditions « militaires » continuent d'exercer ses effets, de manière plus profonde. Le chapitre 9 montre à

partir d'observations comment fonctionne, en dépit de résistances et d'oppositions, une nouvelle forme de domination caractérisée par l'occultation totale et systématisée de l'exercice de l'autorité. Le chapitre 10 donne à voir la société en train de se faire à partir de récits intimes de trentenaires, questionnant leurs failles ainsi que leurs certitudes, qui sont aussi celles dominantes de l'époque.

**PREMIÈRE PARTIE**  
**OBJET, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODE**



## Introduction - La quête de rigueur des sciences humaines et sociales

Les connaissances produites par les sciences humaines ne sont rien d'autre que des approximations plausibles, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent se prétendre vérité. En même temps, la prétention scientifique de ces disciplines les inscrit *de facto* dans une quête de rigueur (Olivier de Sardan, 2004). L'objet de cette partie est de permettre l'exercice de la « vigilance épistémologique » (Bourdieu *et alii*, 1973, p. 16) propre au métier de sociologue, c'est-à-dire répondre à l'interrogation sur les conditions et limites de la validité des techniques et des concepts utilisés.

Au chapitre 1, je présente le terrain : les cadres à Fret SNCF dans les années 2010. La question se pose plus généralement de savoir comment analyser la dynamique du groupe des cadres depuis les années 1990. Suivant le renversement de perspective initié par B. Glaser & A. Strauss (1967), « le terrain n'est plus une instance de vérification d'une problématique préétablie mais le point de départ de cette problématisation » (Kaufmann, 2007, p. 23). Pour comprendre le cas des conflits entre cadres cheminots, analysés comme portant sur le sens du travail, il apparaît nécessaire *in fine* de tenir compte du rôle de la domination dans la construction de sens.

Au chapitre 2, je détaille le cadre théorique pour traiter de cet objet. Il s'inscrit dans la perspective de réintroduire la domination dans la sociologie des organisations, un thème quasi-absent en France depuis les années 1980 (Courpasson, 2000) et qui connaît un retour en force depuis la fin des années 1990 dans l'analyse des relations au travail (Bouquin, 2011). Pour analyser les conflits au travail, tout en les articulant à la domination, je m'inscris dans une approche constructiviste (P. Berger & T. Luckmann) suivant Simmel, Weber et G. H. Mead. Pour définir le travail des cadres, j'utilise le travail d'organisation selon G. de Terssac (1998 ; 2003). Pour traiter du conflit entre cadres sur le sens du travail d'organisation, je m'appuie sur la conceptualisation de la critique des professionnels de l'organisation par M.-A. Dujarier (2006 ; 2006-b).

Au chapitre 3, je présente les arcanes du travail de thèse et la méthode utilisée. Il est inévitable de prendre parti. Aussi, « plutôt que de recourir à des procédures mécaniques minimisant le jugement humain », il vaut mieux « expliciter les bases de ce jugement de façon que d'autres puissent arriver à leur propres conclusions » (Becker, 1970/2006, p. 23-24). Je montre de quelle manière mon expérience professionnelle de cadre, antérieure à la thèse, interagit avec ma perception du terrain et oriente l'enquête.





# Chapitre 1 - Construction de l'objet

## 1. Introduction : analyser les conflits de cadres

J'observe à Fret SNCF, comme le font à l'échelle de la SNCF, V. Boussard (2013) et A. Alber (2015), que la « modernisation » divise les cadres.

Comme ailleurs en France, les transformations des entreprises des années 1990 mettent à l'épreuve le groupe des cadres. Pour saisir le changement, il est nécessaire d'interroger la pertinence des cadres d'analyse disponibles. Le premier enjeu est de tenir compte de l'historicité du social (Bouffartigue, 2001-a). Se pose ensuite, plus généralement, la question de l'analyse des résistances des salariés depuis les années 1980. Celles-ci échappent aux cadres d'analyse traditionnels (Giraud, 2006 ; 2009 ; Bouquin, 2008 ; 2011 ; 2014). Chez les cadres en particulier, parler de « résistance » est cependant discutabile (Flocco, 2014 ; 2015).

Dans une première partie, je présenterai le terrain de cette thèse : les cadres à Fret SNCF dans les années 2010. Cette entité de la SNCF a la particularité d'être à l'avant-poste de sa « modernisation ». Dans une seconde partie, je présenterai les difficultés conceptuelles qui se présentent à l'analyse de la dynamique du groupe des cadres en France depuis les années 1990. Il ressort que la préhension des rapports de domination clive en général et en particulier dans le cas des cadres, des subordonnés amenés à dominer.

## 2. Terrain : les cadres à Fret SNCF (2010-2015)

### 2.1. Fret SNCF : l'avant-poste de la « modernisation » de la SNCF

#### 2.1.1. *La « modernisation » à partir des années 1990*

Comme les dirigeants d'autres entreprises en France, ceux de la SNCF mènent une politique de « modernisation » avec une ambition et une détermination renouvelée à partir des années 1990. Ces politiques systématisent en France une nouvelle forme de management. La « modernisation » ne va pas de soi dans une entreprise comme la SNCF, dont les racines plongent au XIX<sup>e</sup> siècle.

À la fin des années 1980, l'état-major de la SNCF décide, selon ses propres termes, de « moderniser » l'organisation, les relations sociales et la culture professionnelle de l'entreprise. Cette « modernisation » d'ordre culturel, se distingue de celle désignant à la SNCF entre 1949 et 1966 une politique de recherche de productivité du personnel par le biais d'un renouveau profond des techniques ferroviaires, planifié au niveau central (Ribeill, 1984). Selon les dirigeants qui

initient cette politique, la « modernisation » doit permettre de faire émerger un « nouvel état d'esprit », par opposition à l'« esprit cheminot » critiqué par certains dirigeants et même par des usagers à partir des années 1970. L'« esprit cheminot » fait partie du vocabulaire indigène, des agents jusqu'aux dirigeants. Il désigne un habitus de corporation, qui se caractérise entre autres par un fort attachement à la technique, à la sécurité et à la précision, valorise l'abnégation, la solidarité entre pairs et l'amour du travail « bien fait » (Finez, 2015, p. 215-216). Il désigne aussi une identité qui s'est construite dans la contestation sociale et la grève en particulier (Chevandier, 2002). Les cheminots font l'objet de rumeurs malveillantes, propagées depuis au moins 1995, et s'attirent haines et préjugés sur internet. Ils sont stigmatisés en tant qu'ils incarnent un bastion ouvrier et des cultures de métiers, un corporatisme jugé archaïque, crispé sur son passé et égoïste, une corporation coûteuse pour le contribuable, incapable de respecter les horaires et plus prompte à se mettre en grève qu'à travailler (Dressen, 2011). Le déclassement social de la corporation est concomitant de la nouvelle révolution commerciale et managériale de 1971, qui abandonne les missions de service public au nom de la rentabilité et érode le statut. De manière plus sourde, les recrutements de profils tournés vers les valeurs de la société de consommation renouvellent en profondeur la corporation et alimentent une contestation sur son fonctionnement (Ribeill, 1993).

Dès les années 1970, des dirigeants « modernisateurs » cherchent en vain à assouplir les règles d'emploi de la profession par des négociations avec les syndicats. Selon eux, le statut d'emploi de l'entreprise publique limitait la diffusion de nouvelles méthodes de management. L'ampleur des grèves de 1986-87 fait prendre conscience aux « modernisateurs » qu'ils doivent s'y prendre avec tact. Remettre en cause le statut leur apparaissant dangereux, les « modernisateurs » préfèrent donc ces années-là user de stratégies de *contournement* (Finez, *op. cit.*, p. 223-224). À partir des années 1990, la direction se livre à d'importantes transformations de la SNCF en justifiant sa politique de « modernisation » par l'ouverture à la concurrence du rail. Les dirigeants français tiennent un double discours consistant à approuver à Bruxelles les réformes communautaires de libéralisation du rail, tout en les stigmatisant à Paris. Ainsi ces réformes ne sont pas présentées aux cheminots au nom des résultats économiques qu'elles sont supposées engendrer, mais plutôt comme une contrainte extérieure à laquelle le gouvernement s'efforce de résister (Hilal, 2009). Loin de pouvoir se réduire à des oukases décidés par la Commission européenne, les directives libéralisant le rail sont le produit d'une profonde évolution. Les rangs de ceux qui, pour diverses raisons, croient aux vertus de la concurrence et du marché pour redynamiser le secteur du rail en déclin, se sont étoffés aussi bien à la tête de l'État, de la SNCF que parmi les syndicats (Dressen, *op. cit.*). Cette lente conversion au modèle de régulation marchande de dirigeants autrefois attachés à la culture plano-productiviste est l'aboutissement d'un long travail de diffusion d'idées, encore minoritaires dans les années 1940 (Finez, *op. cit.*).

Avec l'introduction de la concurrence, la dette de l'entreprise publique apparaît comme la seconde ressource argumentative des « modernisateurs » pour justifier leur politique. La « dette » est, dès la création de la SNCF, une préoccupation de l'État-patron (Ribeill, 1984). Dans les années 1950-1960, le déficit de la SNCF justifie la politique de recherche de productivité de la « modernisation » technique (Chevandier, *op. cit.*, p. 265). La dette de la SNCF ne devient une véritable contrainte qu'à partir du milieu des années 1970, quand elle est constatée dans les rapports de la Commission des comptes des transports de la nation, devenant par-là « réelle » (Finez, *op. cit.*, p. 173). Ainsi c'est « la croissance des déficits de la SNCF, jugés de plus en plus insupportables par l'Etat, qui favorise l'intensification de la régulation marchande de l'activité » (*id.*, p. 166). Dans la mise en œuvre des directives européennes libéralisant le rail, la France n'a pas fait le choix comme l'Allemagne de faire reprendre par une entité publique la dette de l'opérateur historique, et compenser par l'État, la différence de rétribution entre cheminots à statut du secteur public et ceux qui relèvent du droit privé. De sorte que si en Allemagne comme en France, l'ouverture aux opérateurs privés s'est bien traduite par une recherche de productivité par une réduction des effectifs, la concurrence intérieure ne porte pas sur les *frais de personnel*<sup>1</sup>. En France, le différentiel de coût entre privé et public résulte d'une différence réglementaire de régimes de travail. Son calcul ne s'impose pas à l'esprit et fait l'objet de controverses dans la mesure où la comparaison est difficile à établir entre les deux régimes s'agissant de la durée du travail et du salaire. Il s'agit principalement de la SNCF qui considère qu'il existe des différences notables et décisives entre les deux régimes, afin de soutenir auprès des autorités la nécessité d'une réforme du statut des cheminots<sup>2</sup>. La ministre E. Borne reconnaît ne pas disposer d'étude appuyant l'argument gouvernemental d'une économie de 30% du coût salarial par la suppression du statut<sup>3</sup>, un nombre cité d'innombrables fois dans la presse. *In fine*, la « dette » peut s'analyser comme le coût du désengagement de l'Etat en matière d'infrastructure ferroviaire et des choix d'investissement contestables qu'il impose à la SNCF, notamment le « tout-TGV ». Ainsi, « son augmentation continue, traitée au prisme médiatique du catastrophisme, a permis de légitimer une course à la productivité et une transformation néolibérale » (Kestel, 2018, p. 33).

La transformation d'un monopole d'État au nom de l'efficacité du « marché », menée par les directions sous le vocable de « modernisation », s'observe également dans d'autres branches comme l'électricité, la poste, les télécommunications, en France dans les années 1990 (Tixier,

---

<sup>1</sup> Rapport « De la pertinence du fret ferroviaire à la pérennité de Fret SNCF » demandé par le Comité central d'Entreprise de la SNCF au cabinet d'expertise Transversales (2009)

<sup>2</sup> Rapport sénatorial d'information de F. Grignon « Avenir du fret ferroviaire : sortir de l'impasse ? » (2010)

<sup>3</sup> Propos rapportés par le *Canard enchaîné*, 16 mai 2018.

2002). Dans d'autres secteurs économiques et sous d'autres formes, des politiques appelées « modernisation » par leurs promoteurs, s'observent plus largement à la même époque en France. Elles ont en commun d'afficher rechercher une « nouvelle forme de *cohérence* affirmée autour de l'impératif commercial », du consensus social en tant qu'il serait garant de la réussite des entreprises (Linhart 1991, p. 70-71). D'un point de vue critique, ces politiques peuvent être analysées comme une « bataille identitaire » (*id.*, p. 149), un travail entrepris par les directions sur les identités de groupe, des formes de rapports sociaux qu'elles jugent archaïques. Les entreprises introduisent, sous une forme systématisée en France à partir des années 1980, un nouveau contrôle de la main d'œuvre s'inspirant d'un nouvel esprit du capitalisme. Au contrôle hiérarchique traditionnel qui fait figure de repoussoir dans la théorie managériale, se substitue un « contrôle de type marchand, moins directement associé au couple dominant-dominé » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 138), qui s'exerce sur tous, cadres et non-cadres, de l'extérieur, par la médiation du client. La libéralisation du rail apparaît comme une opportunité de contournement des résistances internes en vue de « moderniser » l'entreprise publique. En tant que première activité à expérimenter l'ouverture à la concurrence, Fret SNCF est à l'avant-poste de cette transformation du travail.

### 2.1.2. *Les effets de l'ouverture à la concurrence du fret (2006)*

Le cas de Fret SNCF, première étape de la libéralisation du rail, montre qu'elle ne tient pas ses promesses de développement économique. Elle a, en revanche, pour effet concret de refouler une partie de l'emploi de l'entreprise publique vers le secteur privé et d'intensifier le travail.

L'observateur ne peut que constater un *fossé croissant* entre les affichages communicationnels des partisans de l'ouverture à la concurrence du fret européen et les données économiques du secteur. Alors que la part modale du ferroviaire dans le transport de marchandises était de 60% dans les années 1960, la lente érosion du fret ferroviaire amorcée depuis les années 1970 se poursuit principalement en faveur de la route (Dressen, 2011). Le fret semble amorcer une très légère reprise depuis son point le plus bas, atteint en 2010 (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 1 : Transport de marchandises en France (SOeS ; Eurostat ; VNF)**

<b>France</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Fer</b>	12,6	11,2	10,9	10,9	10,8	9,9	8,8	9,9	9,9	9,7	9,9	10,6
<b>Route</b>	85,4	86,6	86,9	87,1	87,2	87,8	88,8	87,8	87,7	87,9	87,7	87,1
<b>Fluvial</b>	2,0	2,2	2,1	1,9	2,0	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	2,3

Ce déclin depuis les années 1970 n'a rien d'étonnant si l'on considère que la politique de la France vis-à-vis du fret est loin d'être volontaire, à la différence de celle de l'Allemagne. La crise française du chemin de fer est celle du développement anarchique des modes de transport au début

du XX<sup>e</sup> siècle. Pour la résoudre, l'idée naît dans les années 1930 de les coordonner. Après De Gaulle, la mystique du plan est peu à peu abandonnée. Le tournant libéral profite aux routiers, en particulier dans le secteur des marchandises (Neiertz, 1999). Le lobby des routiers sait imposer ses intérêts (Chevandier 2002, p. 265). De sorte que la route bénéficie en France d'une situation structurellement plus favorable que le rail, du point de vue politique, fiscal ou des investissements (Dressen, *op. cit.*). Dans le même temps, le TGV concentre les investissements publics d'une manière discutable (Ribeill, 2012). À l'inverse, le fret fait l'objet de déclarations essentiellement incantatoires à tous les échelons de décision (Union européenne, État, entreprise), il est servi après l'activité Voyageurs, au grand dam de ses clients désenchantés<sup>4</sup>. Toutefois, même dans les pays plus investis dans le développement du fret ferroviaire comme l'Allemagne, ce secteur connaît des difficultés. Ainsi le fret progresse en Allemagne, mais légèrement (voir ci-dessous).

**Tableau 2 : Transport de marchandises en Allemagne (Statistisches Bundesamt/WISTA)**

<b>Allemagne :</b>	<b>2004</b>	<b>2009</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Fer</b>	16,1	16,4	17,5	17,2
<b>Route</b>	69,8	71,1	70,2	70,8
<b>Fluvial</b>	11,2	9,5	9,3	9

Il faut mentionner d'autres facteurs de déclin du ferroviaire. Le transport routier est congruent avec un tissu industriel français de plus en plus balkanisé et construit autour du paradigme du flux tendu (Dressen, *op. cit.*). Sous la direction de M. Véron (2003-2006), l'offre de « wagon isolé » (la possibilité pour le client de ne charger que quelques wagons plutôt que le train entier) est supprimée. En arrêtant de commercialiser les trafics les moins rentables, le fret s'installe dans un cercle vicieux dans la mesure où la contraction de l'offre contracterait la demande et *vice versa*<sup>5</sup>.

La libéralisation du fret ferroviaire a des effets bien réels sur la structure d'emploi. À la SNCF, la « modernisation » se traduit par des réorganisations qui commencent pour l'essentiel à partir de 1997, l'année où la gestion de l'infrastructure sort de la SNCF, pour être confiée à une nouvelle entité externe (RFF). Cette séparation est le produit d'une certaine interprétation par l'État de la directive européenne de 1991 instaurant l'obligation de séparation comptable entre les entreprises ferroviaires (Dressen, *op. cit.*). Elle inaugure une série de réorganisations qui cloisonnent ce qui auparavant s'interpénétrait, tant sur le plan de l'organisation que des collectifs de travail. Un ensemble de dispositifs *individualisant* les carrières et les récompenses est introduit dans l'entreprise (Finez, 2015, p. 229). L'organisation de la SNCF qui était calquée sur les régions administratives évolue peu à peu vers une organisation par « activité », séparant progressivement

<sup>4</sup> Rapport parlementaire d'H. Haenel et F. Gerbaud « Fret ferroviaire : la nouvelle bataille du rail » (2003)

<sup>5</sup> Rapport sénatorial d'information de F. Grignon « Avenir du fret ferroviaire : sortir de l'impasse ? » (2010)

le transport de voyageurs de celui des marchandises. Le fret ferroviaire est la première Activité<sup>6</sup>, expression indigène désignant une subdivision organisationnelle de la SNCF, à être ouverte à la concurrence par décret sur le marché international (7 mars 2003) et sur le marché intérieur (31 mars 2006), le fret privé devenant une réalité à partir de 2006. Par rapport au fret, l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs est différée sur le marché international (10 décembre 2009) et le marché intérieur (3 décembre 2019)<sup>7</sup>. En 2008, l'activité fret de la SNCF est « intégrée industriellement », c'est-à-dire que selon ce vocabulaire de l'entreprise, l'ensemble des salariés au statut travaillant au fret sont regroupés sous une même autorité, celle du directeur de branche. Cette réorganisation abandonne le fonctionnement classique de l'entreprise qui les plaçaient sous un double commandement, celui hiérarchique direct (direction générale/directeur de Région/d'Établissement) et celui dit fonctionnel de la ligne « métier » (direction fret, voyage). Fret SNCF devient un Établissement, doté de son propre Comité d'Établissement en 2009.

Les nouveaux entrants, principalement des filiales privées des opérateurs historiques allemand (ECR) et français (VFLI), canalisent principalement les marchés les plus rentables comme les « trains massifs ». Les entreprises privées de fret ferroviaire Colas Rail, ECR, ETF, Europorte, OSR France représentent ainsi plus d'un quart de l'activité selon mes calculs à partir des données de l'AFRA<sup>8</sup> (qui exclut VFLI, parce qu'elle n'est pas membre de l'AFRA). Ces trains commandés par un seul client sont en effet plus rentables à produire car moins complexe que ceux desservant plusieurs clients. Néanmoins, S. Charles, la directrice (2009-2015), tente de relancer cette activité par une offre dite « MLMC » (Multi Lots Multi Clients). Les nouveaux entrants sur le marché ferroviaire comme ECR n'ont pu voir le jour qu'en captant une partie de l'effectif formé par la SNCF (Dressen & Mahieux, 2014). Il est clair que Fret SNCF est invité à restreindre son périmètre d'intervention (Dressen, 2011). J'ai pu constater que les dirigeants de Fret SNCF suivent une stratégie « groupe », disent-ils, qui consiste à positionner sur tout nouvel appel d'offre VFLI plutôt que Fret SNCF. Ainsi dans la mesure où l'effectif de l'Épic SNCF se dilue dans le secteur privé, le statut peut être considéré comme attaqué de biais et de toute part (Dressen, *op. cit.*). Le secteur privé représente un quart de l'emploi du fret ferroviaire en France en 2015 (selon les données de l'AFRA et les bilans sociaux de Fret SNCF).

---

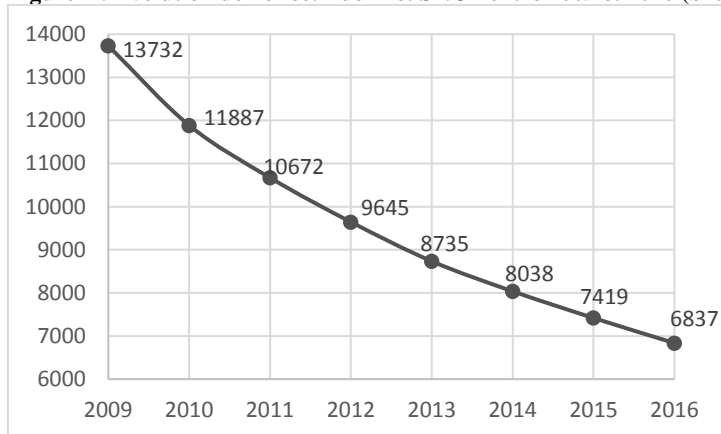
<sup>6</sup> Je mets des majuscules aux noms empruntés au français pour former un vocabulaire ayant un sens spécifique à la SNCF.

<sup>7</sup> Rapport d'information au sénat du sénateur H. Haenel (2009)

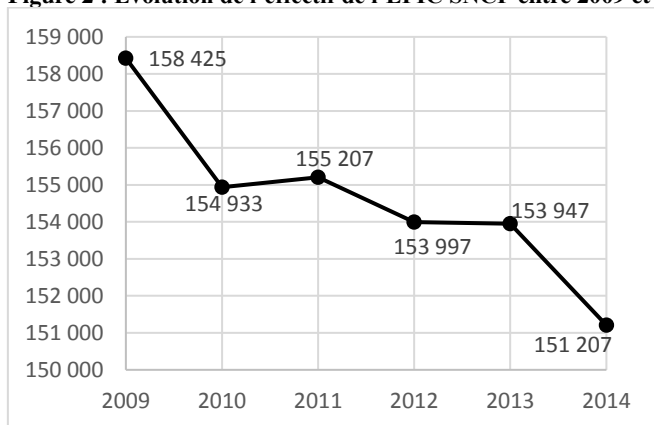
<sup>8</sup> <http://www.assorail.fr/donnees-ferroviaires/transport-ferroviaire/les-chiffres-cles-dans-le-fret-ferroviaire-en-2015> (consulté le 30/08/2018)

Cette restructuration du secteur a des effets sur la relation d'emploi. D'une part, dans le secteur privé régi par un accord collectif (14 octobre 2008), les conditions de travail des roulants sont plus pénibles (Cohen & Dressen, 2011). Par contagion, l'introduction de la concurrence a aussi des impacts sur la relation de travail dans l'entreprise publique. La modalité française de mise en œuvre de la libéralisation du rail se traduit par une réduction sévère de l'effectif à Fret SNCF. Cela n'est pas nouveau dans l'histoire de la SNCF, seulement le phénomène y est particulièrement accentué. Depuis la création de l'entreprise publique, l'État-patron cherche à améliorer sa productivité et la SNCF y parvient principalement par la baisse des effectifs (Ribeill, 1984, p. 74). Ainsi entre 1938 et 2014, les effectifs de la SNCF ont été divisés quasiment par plus de trois (Finez, *op. cit.*, p. 227). Entre 2009 et 2014, soit en seulement cinq ans, l'effectif de Fret SNCF a été divisé par presque deux (voir figure ci-dessous), tandis l'effectif de la SNCF ne décroît que de 5 % (selon mes calculs à partir des bilans sociaux, voir figure ci-dessous).

**Figure 1 : Évolution de l'effectif de Fret SNCF entre 2009 et 2016 (bilans sociaux)**



**Figure 2 : Évolution de l'effectif de l'ÉPIC SNCF entre 2009 et 2014 (bilans sociaux)**



Comme le statut d'emploi de l'entreprise publique garantit l'emploi, cette baisse d'effectifs est obtenue par des départs en retraite non compensés par des recrutements, parfois anticipés sous forme de départs volontaires. J'ai observé qu'il arrive que des salariés se retrouvent sans poste, une situation qui peut s'éterniser dans une organisation qui réduit son effectif, en particulier sur



les plus bas niveaux de « Qualification » (selon le vocabulaire du statut) et en dehors de la région parisienne. Ils peuvent alors être rattachés à l'agence pour l'emploi interne. Créée à la SNCF en 2009, elle est d'abord appelée l'EDC (Espace Développement Cadre), qui se prononce comme le « décès », remarquent ironiquement certains enquêtés, et l'EME pour les non-cadres. En 2012, ces entités deviennent pour tous l'« Espace Initiative Mobilité » (EIM). Mais comme le conventionnement avec l'EIM aurait un coût selon un cadre interrogé, il serait de moins en moins utilisé. Dans une direction de production, j'ai pu constater que des cadres sans poste étaient référencés comme « en mission » dans l'organigramme. Certains salariés sans poste utiliseraient l'expression « les effacés » pour se nommer, selon un expert mandaté par un CHSCT. Ils vivraient l'expérience de la « néantisation » (Lhuilier, 2002, p. 50), c'est-à-dire de l'exclusion dans l'entreprise, propre aux placardisés. Tandis que j'ai observé, entre autres, la « précarisation » de ceux qui restent, c'est-à-dire qu'ils vivent dans la peur de perdre leur poste, une peur qui les conduit à accepter l'intensification de leur travail sans s'y opposer (Dejours, 1998). Enfin, plus généralement, les cheminots vivent une désorientation importante, causée et redoublée par la désarticulation de l'entreprise historique qui était autrefois un univers intégré (Dressen, *op. cit.*).

Sous couvert d'arguments économiques, la libéralisation du rail apparaît comme un moyen détourné de « moderniser » le travail. La « modernisation » oppose les dirigeants au « nouvel esprit marchand » et les « cheminots traditionnels » (Finez, 2015). Le groupe des cadres, qui occupe une position intermédiaire, est quant à lui, tiraillé.

## **2.2. Les cadres à la SNCF : définition et morphologie**

### **2.2.1. Deux catégories officielles, une catégorie officieuse**

Comme en France en général, la catégorie des cadres renvoie à la fois à une unité et une très grande diversité, (Bouffartigue & Gadéa, 2000). A la SNCF, il existe trois catégories de cadres dans la nomenclature des classifications de la SNCF : les « cadres », les « cadres supérieurs » et les « cadres dirigeants ». Les deux premières appartiennent à une nomenclature officielle, la troisième au registre officieux. Elles ont en commun de se situer au sommet de la hiérarchie.

La catégorie des « cadres » est définie explicitement par le statut d'emploi de l'entreprise publique. Elle est l'une des trois subdivisions du personnel au statut (les deux autres étant celle des « agents de maîtrise » et des « exécutants »). Le statut est accordé en 1912 au personnel de la compagnie de l'Ouest, nationalisée après sa faillite, puis généralisé en 1920 à toutes les compagnies. Il est appliqué à son personnel par la Société Nationale des Chemins de Fer à sa création en 1937-1938, par fusion de deux réseaux d'État et des cinq grandes compagnies dans

un monopole d'État (Ribeill, 1993). La SNCF est d'abord une Société Anonyme d'économie mixte dans laquelle l'État détient 51 % des parts, puis devient un Épic totalement contrôlé par l'État après 1983, puis, éclaté en trois avec la loi du 4 août 2014. Le régime d'emploi spécifique à la SNCF est d'une part, justifié par les servitudes liées à l'exécution d'une mission de service public, d'autre part, façonné par les spécificités du corps professionnel à son origine. Les pressions de l'État sur les premières compagnies au XIX<sup>e</sup> siècle pour garantir la sécurité de ce nouveau mode de transport se traduisent par une parcellisation des tâches et une réglementation interne complexe (Ribeill, 1984). Celle-ci est conçue de manière à imputer des responsabilités à la fois circonscrites et exigeantes aux agents, tout en comptant sur l'initiative transgressive du lampiste pour faire fonctionner l'ensemble (Ribeill, 1983). Aussi, le coût de cette division du travail et de l'apprentissage de métiers particuliers, fortement techniques, pousse les premières compagnies à chercher à s'attacher le personnel par un régime d'emploi attractif, assurant en particulier la garantie de l'emploi. Les carrières sont structurées par les règles du statut érigeant l'ancienneté en valeur clef. Des voies d'accès privilégiées sont aménagées aux diplômés du supérieur, notamment les ingénieurs qui accèdent directement au rang de cadre après une période d'essai, sans passer par les concours internes (Ribeill, 1984). Le statut des relations collectives entre la SNCF et son personnel organise la carrière du personnel. Dans le « RH0001 » (5 mai 1993, version rectifiée du 30 mai 2011), la progression de carrière du personnel à « service continu autre que les agents de conduite des locomotives » s'étale selon un schéma complexe, sur trente-cinq « positions » d'avancement possibles, réparties de la « qualification » A à H, sur deux « niveaux » (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 3 : Catégories de salariés et grille d'avancement (RH 1, 2011)**

Collège :	Qualification	Positions d'avancement
<b>Exécutant</b>	A	Niveau 1 : 2 à 7
	B	Niveau 1 : 4-6
		Niveau 2 : 7 à 11
	C	Niveau 1 : 9 à 11
Niveau 2 : 12-15		
<b>Maîtrise</b>	D	Niveau 1 : 13-15
		Niveau 2 : 16-18
	E	Niveau 1 : 16-18
		Niveau 2 : 19-21
<b>Cadre</b>	F	Niveau 1 : 21-23
		Niveau 2 : 24-26
	G	Niveau 1 : 26-28
		Niveau 2 : 29-31
	H	Niveau 1 : 30-32
		Niveau 2 : 33-35

Les exécutants peuvent accéder de la Qualif A à D par ancienneté, le niveau de qualif E étant accessible uniquement sur concours interne comme la plupart des postes de cadres. Issue d'un accord (1991) après le conflit de 1986-87, cette grille maintient la promotion à l'ancienneté, tout

en introduisant une souplesse accrue dans les promotions au mérite (Ribeill, 1993, p. 162). Elle remplace celle détaillée par G. Ribeill (1984). Chaque avancement vaut une progression du « coefficient » de rémunération et reconnaissance d'aptitude supérieure, d'où une hiérarchisation du personnel *au sens du statut* (ce qui devrait être corrélé au poste et au niveau de responsabilité, mais ne l'est pas toujours selon ceux que j'ai interrogés). Par définition (suivant le vocabulaire du statut), les « Exécutants » n'ont ni délégation d'autorité directe ou indirecte comme les « Cadres », ni de fonction de commandement opérationnel comme les « Maitrises ».

Il existe deux autres catégories indigènes de cadres utilisées dans l'entreprise, de niveau hiérarchique supérieur aux « cadres » (tels que définis par la grille ci-dessus, soient des salariés à la Qualif F à H). Les « cadres supérieurs » figurent en tant que catégorie au bilan social de l'entreprise (comme les « cadres »), mais pas les « cadres dirigeants ». Un référentiel interne « RA-00083 » (version 2/01/2000) définit les attributions et l'organisation de la « direction des cadres supérieurs et dirigeants ». Cette direction est chargée de mettre en œuvre la politique de gestion de l'encadrement supérieur et dirigeant de la SNCF. Le référentiel distingue quatre catégories, correspondants à des gestions spécifiques : les « cadres supérieurs » de classe 1 (la plus nombreuse), de classe 2 et classe 3, et les « cadres dirigeants ». Les gestions de carrière de ces catégories sont passablement opaques et confidentielles. S'il existe des documents les réglementant (comme « RA-0083 »), ils sont difficilement accessibles. L'accès au grade de « cadre supérieur » se ferait par la voie de la cooptation, selon un cadre supérieur que j'ai interrogé. Une directive interne (« RG 3 », version 2, 3 avril 2014), qui prévaut au moment de la Cifre (2012-2015) soit avant la loi réformant le ferroviaire du 4 août 2014, précise les délégations de pouvoir dont bénéficient les cadres faisant partie de l'état-major, appelé le « Comex » (Comité exécutif). Ce sont le président de la SNCF, le directeur général SNCF Geodis, le directeur des gares, le directeur de la circulation ferroviaire, les dirigeants (au nombre de onze), les directeurs centraux ou fonctionnels placés sous l'autorité des dirigeants, les directeurs de régions et Intercités. Ils agissent sous la direction du Président de la SNCF, à l'exception notable du directeur de la branche SNCF Geodis (« SNCF Logistics » après 2015) qui chapeaute les activités fret ferroviaires et routières du groupe SNCF (soit l'Épic et ses filiales de droit privé). Ce dernier, comme le Président de la SNCF (nommé par le gouvernement), a son pouvoir par délégation directe d'un conseil d'administration<sup>9</sup>, composé de représentants de l'État, d'administrateurs choisis pour leur compétence personnelle et d'administrateurs élus des salariés. Toutefois, la

---

<sup>9</sup> Après la loi du 4 août 2014 « portant réforme ferroviaire », un « conseil de surveillance » surplombe l'ensemble des trois Épic (Épic « de tête », Épic « mobilités », Épic « réseau »).

participation de ces derniers à la gestion de l'entreprise, introduite par la loi de Démocratisation du secteur public (26 juillet 1983), s'avère être un combat politique (Dressen & Mahieux, 2015).

À la SNCF, ces trois grandes catégories de cadres (cadre, cadre supérieur et cadre dirigeant), sont subdivisés en sept sous-catégories (Cadres Qualif F, G, H, CS classe 1, 2, 3 et CD). Ces catégories correspondent à une *hiérarchisation* interne du groupe des cadres très précise, qui s'insère elle-même dans une hiérarchisation de l'ensemble du personnel. La morphologie du groupe des cadres évolue notablement à partir des années 1960.

### **2.2.2. Les changements chez les cadres à partir des années 1960**

Le changement dans le mode de recrutement des cadres signale un changement d'orientation de la politique de l'État sur la mission qu'il fixe à l'entreprise publique. Ce changement s'observe à partir des années 1960 et se précipite à partir des années 1980.

Jusque dans les années 1960, le président de la SNCF est dans la plupart des cas issu de la haute fonction publique, plutôt proche du pouvoir politique et étranger au monde ferroviaire. Le recrutement de l'état-major se fait lui, en interne selon des schémas d'ascension hérités des compagnies privées imposant que les cadres passent en moyenne vingt ans dans le secteur avant d'intégrer l'état-major (Finez, 2015, p. 141-142). L'état-major, les cadres dirigeants et les cadres supérieurs sont à cette époque-là, en majorité des ingénieurs polytechniciens. Cette prédominance est en phase avec la politique de l'Etat faisant des chemins de fer une technique de transport au service de la modernisation du pays, plutôt qu'une activité économique devant dégager des bénéfices (*id.*, p. 143-144).

La transformation de la morphologie de l'état-major de l'entreprise est repérable à partir des années 1960 quand des ingénieurs formés à l'économie apparaissent à la direction de la SNCF. Ces dirigeants sont porteurs de nouvelles représentations économiques à l'origine de la marchandisation du chemin de fer, selon lesquelles « la fonction économique de l'activité prend le dessus sur les autres dimensions et tend à structurer les débats » (Finez, 2015, p. 128). Enfin, des non-polytechniciens, étrangers au monde ferroviaire, commencent à accéder à des postes de direction, mais dans une proportion marginale car le modèle traditionnel continue à peser sur le processus de nomination aux postes de direction (*id.*, p. 176-177). Il faut attendre les années 1980 pour que cette influence recule plus nettement. Les filières de recrutement des dirigeants s'ouvrent progressivement aux écoles de commerce, à l'université (gestion, finance, économie), Sciences Po et/ou l'ENA. Les dirigeants sont de moins en moins issus de la promotion interne (*id.*, p. 218) et parmi eux, le recrutement familial diminue (*id.*, p. 237). Cette ouverture dans le recrutement

s'institutionnalise dans les décennies suivantes. Le passage par l'étranger dans des entreprises privées ou des filiales du groupe SNCF devient la norme pour les cadres dirigeants (*id.*, p. 232).

Toutefois, les objectifs de changement exprimés par l'état-major de l'entreprise ne doivent pas être confondus avec la réalité des transformations sociales à la SNCF (*id.*, p. 240). Le pouvoir d'attraction de la SNCF auprès du public des grandes écoles de commerce reste relativement faible. En dépit que les grandes écoles de commerce soient revalorisées dans la hiérarchie des diplômes, ce groupe reste très minoritaire (*id.*, p. 234-235). À défaut de pouvoir changer les têtes, la direction « modernisatrice » de la SNCF s'attache à promouvoir celles les plus favorables à ses évolutions, comme les « Jeunes cadres » (Alber, 2015), le parcours accéléré réservé par la direction aux nouvelles générations de diplômés du supérieur. Ce changement de politique n'est toutefois pas sans effet. J. Finez constate que les représentations des salariés de la SNCF d'un bout à l'autre de la hiérarchie ont profondément évolué entre les années 1990 et 2010. Les impératifs de rationalisation, de compétitivité ou de rentabilité portés par la direction, autrefois contestés en bloc par les cheminots, sont aujourd'hui de plus en plus acceptés au nom du « réalisme économique » (2015, p. 238-239).

Les « modernisateurs » doivent composer à la SNCF avec les règles de l'organisation historique et un effectif à qui l'emploi est garanti par le statut. La morphologie des cadres à la SNCF dans les années 2010 est le produit de cette contrainte et des stratégies de contournement par la direction.

### 2.2.3. Les cadres à la SNCF et à Fret SNCF dans les années 2010

Dans un contexte de réduction de l'effectif, la catégorie des cadres connaît une relative progression. Cela traduit la régression des autres catégories dans l'effectif de l'entreprise au statut et leur refoulement dans des sociétés de prestation ou des filiales concurrentes du secteur privé. Les changements dans la catégorie des cadres se font à la marge.

Rétréci en volume et en socle depuis la création de la SNCF, son effectif s'est considérablement étiré vers les sommets (Ribeill, 1993, p. 171).

**Tableau 4 : Le poids de l'encadrement à la SNCF (Ribeill, 1993 ; bilans sociaux)**

	1938	1978 (1980)	1992 (1990)	2004	2009	2014	
<b>Poids/ 100 agents d'exécution</b>	<b>Cadres contractuels</b>			0,7	1,8	3,5	
	<b>Cadres sup.</b>	0,2	0,6	1	1,4	2	
	<b>Cadres au statut</b>	0,8	5,9	11,1	21,5	28,4	33,3
	<b>Maitrise</b>	3,2	16,5	27,1	43,5	54	60,5
	<b>Total encadrement</b>	4,2	16,5	27,1	67	86	99,3
<b>Effectif total</b>	500.800	(251.700 )	(200.300 )	171.079	158.425	151.207	

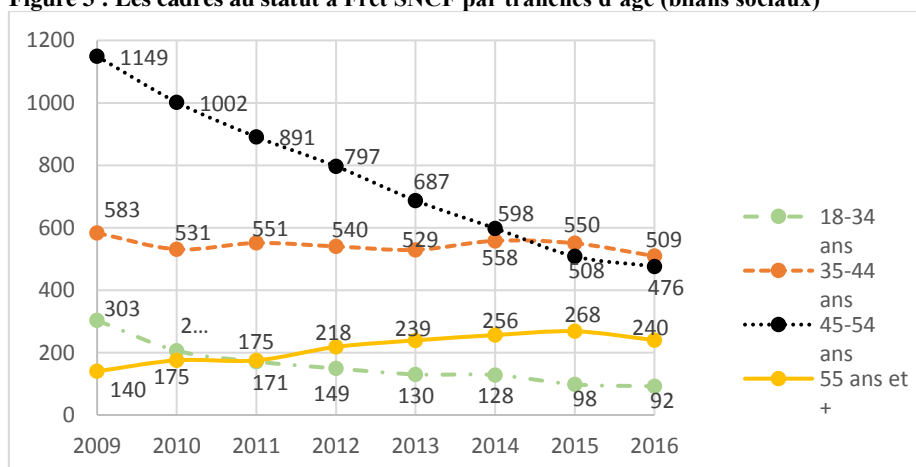
Ce phénomène s'accroît à partir des années 1980/1990, au point que dans les années 2010, le poids des cadres et de la maîtrise est égal à celui de l'exécution (voir tableau ci-avant). A Fret SNCF, le groupe des cadres est le moins touché par les suppressions de poste (voir tableau ci-dessous). Le dynamisme hors norme de l'emploi cadre est un des traits distinctifs de la catégorie (Amossé, 2011, p. 33). Dans le détail, la grande majorité des cadres de l'Épic SNCF, dont Fret SNCF, sont cadres ou cadres supérieurs au *cadre permanent*. Bien que minoritaires, les cadres et cadres supérieurs *contractuels* (avec un contrat de droit privé à durée indéterminée ou déterminée) sont ceux qui connaissent la progression la plus forte. Ce recrutement exogène est préféré à Fret SNCF à celui des Jeunes cadres (diplômés de l'enseignement supérieur intégrés après essai à l'effectif au statut, bénéficiant de carrières accélérées).

**Tableau 5 : Effectif par catégorie à Fret SNCF (bilans sociaux)**

Fret SNCF :	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2009
Exécution	8570	7317	6432	5677	5078	4621	4287	3961	-54 %
Maitrise	2957	2604	2369	2190	1995	1787	1610	1453	-51 %
Cadres au statut	2029	1809	1715	1610	1496	1452	1424	1317	-35 %
<b>Cadres sup.</b>	116	105	101	94	89	88	83	76	-35 %
Jeunes cadres	124	77	59	45	41	54	47	63	-49 %
Cadres contractuels	60	52	55	74	77	90	98	106	+77 %
<b>Effectif total</b>	13732	11887	10672	9645	8735	8038	7419	6837	-50%

La répartition par tranche d'âge montre des évolutions contrastées entre 2009 et 2016 à Fret SNCF (voir figure ci-dessous). D'un côté, les plus jeunes (18-34 ans) sont moins nombreux et la tranche des plus de 55 ans progresse. Ce résultat, traduisant l'absence de recrutement pour compenser les départs en retraite, retardés par ailleurs, va dans le sens d'un vieillissement de l'effectif. De l'autre, la tranche d'âge la plus nombreuse glisse des 45-54 ans à celle des 35-44 ans, reflétant un rajeunissement. Ce résultat pourrait traduire le rétrécissement de la promotion interne.

**Figure 3 : Les cadres au statut à Fret SNCF par tranches d'âge (bilans sociaux)**



À la SNCF, la féminisation de l'effectif est un objectif revendiqué par la direction. Elle est notable à partir de la fin des années 1990 (Finez, 2015, p. 237). Elle se poursuit *en premier lieu chez les cadres* dans les années 2000-2010, mais l'effectif reste très majoritairement masculin tous collègues confondus (voir tableaux ci-dessous).

**Tableau 6 : Part des femmes à la SNCF par catégorie (bilans sociaux)**

SNCF	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exécution	16 %	16 %	16 %	16 %	17 %	17 %	17 %	18 %	18 %	18 %	18 %
Maitrise	16 %	17 %	17 %	16 %	16 %	16 %	16 %	17 %	17 %	17 %	17 %
Cadres	20%	20%	21 %	21 %	22 %	22 %	23 %	23 %	24 %	25 %	25 %
Cadres contractuels	40%	41 %	41 %	42 %	40%	38 %	38 %	38 %	38 %	38 %	37 %
Cadres sup.	11 %	13 %	14 %	16 %	16 %	17 %	19 %	20%	21 %	22 %	22 %
Effectif total	17 %	17 %	18 %	18 %	18 %	18 %	19 %	19 %	20%	20%	20%

À Fret SNCF, il n'y a quasiment pas de femmes chez les agents d'exécution. La féminisation des cadres est particulièrement marquée chez les contractuelles, le mode de recrutement le plus favorisé.

**Tableau 7 : Part des femmes à Fret SNCF par catégorie (bilans sociaux)**

Fret SNCF	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exécution	3 %	3 %	3 %	3 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Maitrise	21 %	20%	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %	20%
Cadres	17 %	17 %	17 %	17 %	17 %	19 %	20%	20%
Cadres sup.	17 %	13 %	14 %	16 %	16 %	18 %	17 %	21 %
Cadres contractuels	32 %	33 %	38 %	38 %	44 %	44 %	45 %	52 %
Total	9 %	9 %	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Dans le détail, la féminisation se concentre à Fret SNCF dans les fonctions dites « support » et se fait rare dans la ligne de commandement opérationnel, en dépit qu'une femme soit à sa tête entre 2009 et 2014 (voir tableaux ci-après). Ce sont donc encore majoritairement des hommes qui commandent des hommes, mais il arrive, fait nouveau (bien que rarissime dans l'univers de la SNCF en dehors des fonctions transverses), que des femmes commandent des hommes.

**Tableau 8 : Part des femmes en direction à Fret SNCF (organigramme du siège)**

	Direction Fret SNCF au 1/01/2014		Direction Fret SNCF au 10/08/2015	
	Effectif femmes	Effectif total	Effectif femmes	Effectif total
N (directeur + adjoint)	1	2	0	1
N-1 (directeur + adjoint)	3	20	1	13
N-2 (dirigeants opérationnels)	1	28	2	26
N-2 (fonctions support)	16	70	13	57

**Tableau 9 : Part des femmes cadres en Unité de production (annuaire Ile de France, 2013)**

Rang N		Effectif total	Effectif femmes
Rang N	directeur	2	0
Rang N-1/N-2	Groupe management	25	8
	Groupe sécurité	11	4
	Groupe production	13	2
	DPX (premier niveau d'encadrement opérationnel)	14	1
	Adjoint DPX	8	0

Les cadres dirigeants ne font pas l'objet d'un recensement dans le bilan social. Selon le référentiel interne « RA-0083 » (2000), il y aurait à la SNCF cent cadres dirigeants, 600 cadres supérieurs de classes 2 et 3 et 900 cadres supérieurs de classe 1. Depuis 2008, le président G. Pepy incite vivement les cadres dirigeants issus du marché interne à renoncer au statut cheminot au moment de leur prise de fonction. Il s'agirait autant de contourner l'encadrement strict des salaires dans l'entreprise (Andolfatto, Dressen, Finez, 2012), qu'une manière pour les cadres dirigeants de la SNCF de rappeler, une fois de plus, leur attachement aux valeurs qui forment le « nouvel esprit » de la SNCF (Finez, 2015, p. 219). Des cadres dirigeants seraient même salariés de sociétés prestataires de service, opérant dans le cadre d'un contrat avec l'entreprise publique. Selon trois sources situées à différents niveaux de l'entreprise leur donnant accès à ces informations, S. Charles, la directrice de Fret SNCF (2009-2014) et membre du Comex, était au moment de la Cifre, salariée par Transport Ferroviaire services (TFS), une société qui emploie une quarantaine de personnes en 2016. J'observe que TFS entretient des liens étroits avec Fret SNCF et la SNCF. Selon son site internet<sup>10</sup>, la société est active depuis 2009 (l'année de l'intégration industrielle de Fret SNCF), son siège social est situé à la même adresse que celui de Fret SNCF. Elle est présidée entre 2009 et 2014 par A. Picard (un cadre qui a fait carrière à la direction de Geodis, puis de la SNCF, à sa branche « Geodis » et dans le groupe SNCF). TFS est dirigée entre autres depuis 2012 par le directeur des Ressources Humaines à Fret SNCF (en même temps que deux autres sociétés) et depuis 2014, par S. Charles. Dans les années 2010, des cadres dirigeants ont des activités de direction en dehors de l'entité publique qu'ils sont chargés de diriger, s'indignent certains cheminots rencontrés lors de mon enquête. Ils voient ce croisement d'activités comme des conflits d'intérêts dans le sens où les organisations qu'ils dirigent sont économiquement concurrentes. Ainsi S. Charles (énarque) a fait une partie de sa carrière dans le secteur du transport routier, avant de devenir directrice de Fret SNCF, tout en étant présidente de plusieurs sociétés, dont VFLI, la filiale de droit privé de transport de fret ferroviaire du groupe SNCF (donc concurrente interne de Fret SNCF). Son supérieur hiérarchique à la SNCF, P. Blayau (énarque), directeur de sa branche appelée alors « Geodis » (2008-2013) et membre du Comex, est aussi président du conseil d'administration de Geodis (2001-2013), une société privée de transport routier rachetée par SNCF. « La SNCF », rebaptisée « SNCF » en 2010 par G. Pepy<sup>11</sup>, est une multinationale chapeautée par l'entreprise publique historique et constituée d'une myriade de sociétés privées dans des secteurs concurrents du transport ferroviaire comme KEOLIS qui « propose une chaîne

---

<sup>10</sup> <http://www.societe.com/societe/transport-ferroviaire-sce-t-f-sce-509485884.html> (consulté le 23/11/2016)

<sup>11</sup> Officiellement depuis le 2 décembre 2010 selon le rapport annuel 2013 de la cour des comptes.



complète des modes de transport : bus et cars, métros, tramways, trains, vélos, stationnement, autopartage, covoiturage, navettes maritimes et fluviales »<sup>12</sup>.

Les transformations du groupe de cadres reflètent l'incomplétude de la politique de « modernisation » à changer l'« esprit » de son personnel. Les cadres de la SNCF ne sont pas les seuls à vivre des bouleversements qui s'observent partout en France depuis les années 1990. La question se pose de savoir comment analyser la dynamique du groupe des cadres, des acteurs qui occupent une position intermédiaire entre dirigeants d'entreprise et salariés non-cadres.

### **3. La dynamique du groupe des cadres depuis les années 1990**

#### **3.1. Les cadres face aux « modernisations » des années 1980/1990**

##### **3.1.1. *Le malaise du salariat de confiance : la crise du lien avec l'entreprise***

Dans les années 1990, la reprise de discours sociaux sur les cadres invite le monde savant à se ressaisir de la catégorie. Se pose alors la question de la pertinence des concepts pour analyser la dynamique de ce groupe (Bouffartigue, 2001-a).

Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le terme « cadre », emprunté au domaine militaire, désigne dans le langage courant les collaborateurs dans l'entreprise privée (Grelon, 2001). Cependant peu de travaux sociologiques ont été consacrés à cette population avant les années 1960. Ils se sont d'abord focalisés sur l'analyse de la place de ce groupe, par rapport aux autres. Les schémas d'interprétation tendent alors à emprunter soit à la tradition marxiste, soit aux sources américaines (Bouffartigue & Gadéa, 2000). Ces dernières esquissent une opposition entre d'un côté, les ingénieurs et techniciens, et de l'autre, les gestionnaires et financiers (Veblen, 1921), la thèse d'un pouvoir croissant des managers ou « organisateurs » (Burnham, 1940), des « gestionnaires » (Galbraith, 1967). Ces thèses sont délaissées en France parce que les grandes firmes sont moins nombreuses et les notions, différentes d'un pays à l'autre. Aussi à partir de la fin des années 1960, le débat français se focalise plutôt sur la place des cadres dans la structure des classes sociales et la référence à Marx devient centrale (Bouffartigue & Gadéa, *op. cit.*). L. Boltanski (1982) met un terme à ces débats en analysant les cadres comme un groupe socialement construit dans les années 1930 autour d'une unité symbolique en tant que classe moyenne (Bouffartigue, 2001-a, p. 19). Par « construction », il faut entendre que les cadres se découvrent des intérêts communs dans un

---

<sup>12</sup> <https://www.sncf.com/sncv1/fr/portrait-du-groupe/un-groupe-de-service> (consulté le 26/04/2018)

contexte de crise : se faire une place entre les catégories ouvrières et le monde patronal, et lutter contre le déclassement social (Grelon, *op. cit.*, p. 32).

Soulignant les limites des théories disponibles, P. Bouffartigue relance le débat pour analyser la dynamique du groupe des cadres depuis les années 1990. D'un côté, pointe-t-il, les schémas marxistes reposant sur une bipolarisation classe ouvrière-bourgeoisie ne sont pas adaptés pour analyser une société où les frontières entre groupes sociaux se sont brouillées. De l'autre, la sociologie des groupes professionnels, qui a pris le relais à partir du reflux du marxisme comme cadre d'analyse, peine à rendre compte des changements politiques et idéologiques macrosociaux. Les recherches se polarisent sur certains cadres, catégorisés comme tels par l'INSEE et étudiés en tant que profession, laissant de côté le plus souvent les cadres d'entreprise. Dans le même temps, le cadre théorique d'influence bourdieusienne utilisé par L. Boltanski (1982) ne rend pas compte de l'historicité du social en sous-estimant ses contradictions : « le symbolique est vu avant tout du point de vue de sa fonction d'aliénation ou de leurre, jamais dans ses dimensions émancipatrices » (Bouffartigue, 2001-a, p. 25-26). Avec son concept de salariat de concept, P. Bouffartigue met l'accent sur l'inscription simultanée des cadres dans un rapport de subordination salariale et dans une relation minimale de confiance avec l'employeur : cette contradiction est « au principe de leur expérience » (*id.*, p.19). L'intérêt du concept est alors d'autoriser une lecture de la pluralité des formes historiques de ce lien social (2001-b, p. 39). La crise qui saisit le groupe viendrait du changement de forme de la relation de confiance et de la dégradation de la relation contribution/rétribution (2001-a ; 2001-b). Or dans le cas des cadres au statut de la SNCF, le concept de salariat de confiance ne permet pas d'épuiser l'analyse de la dynamique de ce groupe. Le statut continue en effet d'organiser la stabilité de la relation d'emploi, ainsi qu'une relative progression de carrière de la grande majorité des cadres. À la SNCF, le constat serait plutôt que certains cadres sont davantage favorisés que d'autres par la direction « modernisatrice » (Boussard, 2013 ; Alber, 2015).

Je suivrai plutôt la perspective initiée par G. Benguigui *et alii* (1973) et M. de Montmollin (1984) de s'intéresser au travail des cadres et poursuivie par O. Cousin, en se focalisant sur le sens qu'ils lui donnent. Ce dernier fait d'abord l'hypothèse que l'unité symbolique au fondement de la catégorie demeure pertinente : « l'analyse subjective de leur situation de travail les rapproche, alors que les conditions objectives les éloignent » (2004, p. 12). Malgré son aspect très hétérogène, la catégorie des cadres demeure une référence dans le monde du travail, en tant qu'indicateur hiérarchique : « ce sont des agents d'appareils » (*id.*, p. 23). Dans une seconde analyse, O. Cousin considère le travail dans sa « dimension expressive » au sens d'« accomplissement de soi » (2008, p. 31-32), comme « relativement autonome par rapport à

son contexte » (*id.*, p. 33). Suivant F. Dubet (1994), O. Cousin considère que « le sens est moins donné par l'organisation, qu'il n'est le fruit d'un travail des acteurs à travers l'expérience qu'ils ont de leur action » (2008, p. 32), il est à appréhender « en soi et pour soi » (*id.*, p. 39). Cependant, reconnaît-il, cette approche ne lui permet pas de faire une typologie. Il constate en effet une « diversité, voire l'éparpillement des rapports au travail » (*id.*, p. 269), « l'instabilité et la fragilité des combinaisons » (*id.*, p. 275).

D'autres analyses esquissent l'interférence des rapports de pouvoir dans la construction du sens. La politique de « modernisation » a pour effet à La Poste d'altérer le sens du travail des collectifs de travail (Hanique, 2004). Le nouvel ordre économique laisse à penser qu'il cherche à se passer du management intermédiaire. La grande masse des cadres souffrirait de cette période transitoire (Dupuy, 2005). Par rapport aux autres catégories de salariés, l'encadrement a la particularité d'être le « porte-parole légitime du sens du travail » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 146). Les cadres sont ainsi doublement dominés, en tant que salariés et en tant que salariat de confiance : « cette délégation de confiance les oblige » (Pichon, 2008, p. 203). Il en résulte qu'une crise semble s'être durablement installée dans ce groupe à partir de mutations profondes des organisations et des modes de gestion de la main d'œuvre, du passage d'une rationalité technique à une rationalité gestionnaire. La crise du lien avec l'entreprise se traduit en conflits de valeurs et de légitimité. A. Pichon distingue chez les cadres trois manières de vivre ces changements : l'adaptation, la résignation et la distanciation. Ainsi la crise dévoile la « pluralité des sujets » (*id.*, p. 229).

Pour analyser la dynamique du groupe des cadres à partir des années 1990, je m'inscris dans la perspective d'O. Cousin (2004 ; 2008) centrée sur le sens que les cadres donnent à leur travail. Je ne le suis pas quand il ignore les rapports de pouvoir dans la construction de sens. Des analyses soulignent que les cadres sont des sujets constructeurs de sens, doublement dominés en tant que salariat de confiance. D'autres insistent plutôt sur leur rôle actif dans les transformations du travail et leur position dominante sur les autres catégories de salariés.

### ***3.1.2. Les cadres : des sujets qui dominant, critiquent ou résistent***

Suivant les analyses et leur temporalité, les cadres participent activement aux mutations du travail depuis les années 1990, les critiquent ou leur résistent. Cela suggèrerait que la dynamique du groupe des cadres évolue.

Une perspective critique entre les années 1990 et 2000 met l'accent sur le rôle actif des cadres dans les mutations du travail. Les événements de mai 1968 se traduisent à partir des années 1980 par des réorganisations et un changement dans le mode de management. Le néomanagement,

caractérisé par la dissimulation du contrôle hiérarchique, se systématisent. Cette forme d'organisation est présentée par ses théoriciens comme une réponse aux critiques des nouvelles générations appelées à exercer l'autorité. Elle renouvelle les critiques, « sans rencontrer de forte hostilité » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 255). C. Dejours insiste sur la souffrance psychique qu'infligent les cadres aux salariés et les mécanismes qui dissimulent le mal et font accepter de faire le « sale boulot » (1998, p. 135). Ainsi il constate la production d'une abondante communication interne mensongère. L'initiative de cette stratégie de distorsion communicationnelle « part du haut de la hiérarchie et recrute par couches successives les niveaux inférieurs » (*id.*, p.78-79). Si le mensonge commercial est fort ancien, la nouveauté réside dans sa destination à l'intérieur de l'entreprise (*id.*, p. 88). L'écart entre les discours et la réalité est profond (Bandt *et alii*, 1995, p. 20). Ainsi les pratiques du management peuvent être vues soit comme une « succession de solutions miracles, de formules magiques, rituels ou gadgets, qui n'ont que peu d'impact », soit « des instruments plus ou moins totalitaires pour embrigader le personnel » (*id.*, p. 33-34). C. Dejours parle d'un déni généralisé de la part des concepteurs, des gestionnaires et même d'une partie de la communauté scientifique, du réel qu'il définit comme « ce qui dans l'expérience du travail, se fait connaître au sujet par sa résistance à la maîtrise, au savoir-faire, à la compétence, à la connaissance, voire à la science » (*op. cit.*, p. 81). Cette nouvelle forme d'aliénation serait la conséquence de la prise de pouvoir par des leaders au profil psychologique présentant une « organisation de la personnalité de type pervers ou paranoïaque » (*id.*, p. 181), s'appuyant sur des collaborateurs directs, s'intercalant entre eux et la masse des autres. Les « calculocrates » (Gaulejac, 2005, p. 101) imposent à tous leur préférence malade pour l'illusion de maîtrise du monde donnée par le calcul. Ne pouvant s'exprimer sous forme de critiques ouvertes, les résistances se traduisent en « mécanismes de défense mis au jour par la psychanalyse » (*id.*, p. 108). Popularisé par C. Dejours (1998), le concept psychanalytique de déni est importé dans des analyses sociologiques. Il désigne une normalisation des pratiques consistant à faire « comme si » l'idéal était la norme et qu'il n'y avait pas de limites (Dujarier, 2006), des pratiques discursives pour justifier une attitude fataliste vis-à-vis de la souffrance (Gollac *et alii*, 2006), la stratégie dissociée du management moderne qui s'inspire totalement de l'idéologie de la lutte des classes sur le plan des pratiques, tout en s'évertuant à la faire apparaître comme obsolète (Linhart, 2011). D'autres soulignent les conséquences sur les destinataires de ces pratiques managériales d'occultation (Raveyre, 2005), du refus de reconnaître la personne du travailleur ou sa contribution (Périlleux, 2005 ; Avarguez, 2009 ; Collard, 2012).

Délaissant le registre médico-psychiatrique, une autre approche insiste entre les années 2000 et 2010 sur la prégnance sociale d'un système *critiqué* y compris par les cadres et les dirigeants. Dans l'organisation où l'idéal est la norme, il y a ceux que M.-A. Dujarier appelle les enchanteurs,

des professionnels de l'évitement du réel, c'est-à-dire du terrain et de la confrontation avec les destinataires de leurs prescriptions d'idéal. Ces professionnels de l'organisation prétendent faire un travail d'organisation alors qu'ils le simulent. Ceux à qui s'adressent leurs prescriptions cherchent à réaliser héroïquement l'idéal ou arrêtent d'y mettre du leur. Les résistants à la normalisation de ces pratiques professionnelles sont rares (*id.*, 2006). Les faiseurs de performance se présentent comme des professionnels de la gestion, mais ne font pas dans leur *praxis* ce qu'énonce le *logos* gestionnaire « maîtrise, performance, rationalité ». Malgré ce constat, les critiques de la gestion restent d'ordre interne, c'est-à-dire qu'« elles ne la déstabilisent pas en tant que forme de gouvernement » (Boussard, 2008, p. 81). Elle apparaît comme une « forme idéale de conduite des organisations, à la fois évidente et indépassable » (*id.*, p. 84), un construit social qui enferme les individus. Cette réflexion sur les dispositifs de gestion rejoint celle à propos de l'encadrement par dispositifs à *distance* des salariés dont ils surveillent l'activité, achetés par les dirigeants à partir du marché des dispositifs et mis en œuvre par ceux que M.-A. Dujarier appelle les planneurs. Cette organisation fait l'objet d'une critique sociale qui « n'est pas bruyante, quoique remarquablement étendue » (2015, p. 83). Dans les années 2010, « cadres de proximité, planneurs et dirigeants se disent pareillement critiques à l'égard de l'encadrement par les dispositifs » (*id.*, p. 58). La question se pose de savoir « qui impose ce système vécu comme absurde » (*ibid.*), « comment comprendre que l'encadrement par les dispositifs prospère et s'étende autant, alors qu'il semble n'avoir aucun supporter clair » (*ibid.*, p. 91).

D'autres analyses à la même période, entre les années 2000 et 2010, soulignent l'existence de *résistances* chez les cadres, à tous les niveaux. Les cadres intermédiaires résistent, ont des pratiques alternatives silencieuses, des « recettes » pour tenir (Mispelblom Beyer, 2006, p. 19). Bien qu'invisibles ou occultées, les rebellions de cadres existent. Les rebelles se recrutent dans les troupes d'élite, parmi les cadres dits à « haut potentiel » qui viennent d'atteindre leur trentaine. Ces salariés hyper-conformistes, soumis, cités en modèle, disent brusquement « non » à leur direction (Courpasson & Thoenig, 2008, p.169-170). La résistance chez les cadres prend la forme de conduites ambivalentes et ambiguës, d'une contestation sourde et discrète, qui ne s'exprime pas sur une scène institutionnalisée, sans pour autant être sans effet (Cousin, 2009). S'appuyant sur les définitions du Petit Robert, G. Flocco (2014) discute le caractère séditieux d'actes analysés par ces auteurs en termes de « résistances » et de « rébellion ». Il conteste que ces pratiques puissent être qualifiées de résistance puisqu'elles « s'exercent au cœur du système et non pas contre lui » (2015, p. 213), se contentent de le contourner. A travers les résistances des cadres, les auteurs chercheraient à démontrer que les acteurs possèdent toujours des marges de manœuvre suivant la tradition crozérienne, analyse-t-il. Lui relativise au contraire la portée des désaccords formulés explicitement à la hiérarchie et les discours critiques des cadres, et insiste sur leur

domination. Son enquête chez des cadres montre plutôt la fréquence des attitudes d'acceptation, l'intériorisation de la contrainte salariale et leur adhésion au capitalisme. Ces salariés qui dominent d'un point de vue objectif, sont « très dominés d'un point de vue subjectif du « dedans » » (2015-b, p. 20).

Suivant les lectures des mutations du travail depuis les années 1980/1990, les cadres dominent objectivement tout en étant dominés subjectivement, ou bien critiquent, résistent ou se rebellent. Elles ébauchent un antagonisme entre cadres, considérés à la fois comme des acteurs et des sujets, que cette thèse se propose d'étudier. J'emprunte librement à M. A. Dujarier (2006) le terme « Enchanteurs » pour désigner ceux qui dominent et imposent leur subjectivité aux autres, parce sa définition s'est révélée particulièrement pertinente dans le cas du terrain à Fret SNCF. G. Flocco (2014 ; 2015 ; 2015-b) introduit la question de l'analyse du couple domination-résistance chez les cadres. Celle-ci se pose pour toutes les catégories de salariés depuis les années 1980, en particulier depuis les années 2000 où la thèse du déclin de la conflictualité au travail est débattue.

### **3.2. Le changement de forme de la conflictualité depuis les années 1980**

#### **3.2.1. *La conflictualité qui échappe aux cadres d'analyse traditionnels***

Dans les années 2010, un consensus émerge sur le fait que la conflictualité au travail n'a pas disparu, contrairement aux thèses défendues depuis les années 1980. Elle échapperait plutôt aux cadres d'analyse habituellement mobilisés.

Entre les années 1980 et 2000, les pratiques protestataires du monde professionnel semblent perdre tout intérêt sociologique. Ce repli est justifié par la chute vertigineuse du nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève (JINT) et de journées d'action nationales enregistrées par le ministère du Travail au cours de ces vingt dernières années (Giraud, 2006). Or contrairement à la croyance amplement partagée de son inexorable déclin, la conflictualité au travail persiste. Tout dépend de son cadre d'interprétation et d'explication (*id.*, 2006 ; 2009). La conflictualité contemporaine au travail tend à se manifester par des modalités d'action nouvelles, collectives ou individuelles, moins visibles que les grèves et qu'il convient de décrypter (Denis, 2005). Ou plutôt, elle se recompose en articulant ancienne et nouvelle modalités d'action protestataire. Diffuse et protéiforme, elle échappe au regard statistique, scientifique et médiatique (Bérourd *et alii*, 2008). En changeant de focale avec les enquêtes REPONSE menées par la DARES auprès des entreprises, on observe en effet que la conflictualité augmente et se diversifie (Carlier & Tenret, 2007). Ce résultat bat en brèche les idées reçues à propos des effets

pacificateurs des nouvelles méthodes de management sur le monde du travail. La conflictualité évolue sous contrainte vers des formes moins risquées pour les salariés (Bérout *et alii*, 2007).

Le constat de résistances, définies comme des conduites informelles et clandestines, impose de repenser les cadres d'analyse qui, focalisés sur la grève, ne les reconnaissent pas. Une perspective consiste à élargir le champ d'analyse jusqu'aux « racines sociales de l'action collective » (Bouquin, 2008, p. 13) et à « articuler les dimensions de domination et de résistances » (*id.*, p. 44). Alors que les analyses de la conflictualité au travail se raréfient, les analyses domino-centrées font leur retour en force à partir de la deuxième moitié des années 1990 (Bouquin, 2011). Celles-ci repèrent des « formes nouvelles de domination symbolique » (Balazs & Pialoux, 1996, p. 3), justifiant la nécessité de réhabiliter le concept de domination (Courpasson, 2000) et de réactualiser les figures typiques de l'expérience de la domination (Martuccelli, 2004). Les analyses en termes de *résistance* ne se redéployent qu'au milieu des années 2000, notamment dans les mondes du travail (Calderón & Cohen, 2014). Elles opèrent un redressement empirique dans l'analyse critique polarisée jusque-là en termes de souffrance, en montrant qu'une fraction significative de salariés continue à résister de mille manières (Bouquin, 2014). Forte de cette popularité gagnée depuis les années 2000, la résistance au travail devient une catégorie d'analyse d'une extrême plasticité, amoindrissant son potentiel critique (Calderón & Cohen, 2014). Aussi, S. Bouquin défend-il une « définition heuristiquement pertinente des résistances » (2014, p. 112) : si ces conduites informelles sont « certainement ambivalentes et coexistent avec des pratiques qui permettent d'ajuster, d'aménager et de se réappropriier (partiellement) les situations de travail », elles « se distinguent de ces dernières dans ce qu'elles représentent des formes d'opposition, des refus de se conformer ou de se plier, bref de consentir au point de ne plus exister » et « renvoient dès lors à des conduites gênantes, embarrassantes, intolérables, voire inacceptables pour ceux qui encadrent, emploient, et « mettent » les autres au travail » (2008, p. 44). Ainsi reconnaître l'existence de résistances au travail, *telles que définies*, n'est pas antinomique d'une approche admettant l'importance de la domination, souligne S. Bouquin (*id.*).

Dans les années 2010, la sociologie critique et celle sur le management convergent pour contester l'hypothèse de la disparition des résistances des salariés. L'enjeu concerne la manière dont elles peuvent être pensées. J. Bélanger & C. Thuderoz proposent plutôt d'articuler les dominations et résistances contemporaines à partir du concept d'opposition. Cette « heuristique » (2010, p. 444) emprunte à Simmel (1908, p. 170). La notion désigne un « comportement social original de la part d'individus inscrits dans une relation d'emploi asymétrique, visant à se soulager d'une discipline managériale qui les contraint, et reconquérir un temps, un espace et un travail « à soi » » (Bélanger & Thuderoz, *op. cit.*, p. 435). Le terme se distingue de celui de résistance, « à

connotation plus martiale » (*ibid.*) : s'opposer, « c'est poser devant, c'est proposer une autre manière de s'organiser et de produire, pas seulement s'écarter de la norme managériale » (*id.*, p. 428). Les auteurs présupposent que les acteurs disposent de marges de manœuvre qu'ils utilisent de façon stratégique, pour faire du chantage informel à la hiérarchie suivant M. Crozier & E. Friedberg (1977), de sorte que l'« antagonisme inhérent à la relation d'emploi est cependant régulé, institutionnalisé » (Bélanger & Thuderoz, *op. cit.*, p. 435). Ils proposent enfin une cartographie réactualisée des pratiques de dominations et résistances. S. Bouquin critique cette approche d'abord en tant qu'elle demeure ancrée dans la lecture organisationnelle de type crozérienne du travail, c'est-à-dire que les auteurs « restent silencieux sur la réalité coercitive du travail » (2014, p. 118). Ensuite, il discute l'apport d'une formalisation qui décontextualise la conflictualité et les rapports de force. G. Flocco (2015) ajoute qu'elle fait échouer la perspective dialectique annoncée.

Dans les années 2010, l'analyse de la conflictualité au travail passe par le renouvellement des cadres théoriques et son articulation avec la domination. Je m'inscris dans cette perspective. Le débat est tiré par la divergence sur la conception de la domination. Pour bien le comprendre, il faut considérer que le rapport salarial, en étroite relation avec la conflictualité, s'est profondément transformé depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. D'où se saisissent les différences entre traditions sociologiques.

### 3.2.2. *Les métamorphoses du rapport salarial et les traditions sociologiques*

Le salariat s'est métamorphosé depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle où l'Etat s'est imposé comme médiateur entre patronat et salariés. A partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, cette société salariale reposant sur des mécanismes institutionnels de stabilisation d'emploi entre en crise (Castel, 1995). Les théories sur la conflictualité au travail évoluent en suivant cette mutation du rapport salarial.

Selon Marx, il existe une antinomie entre les travailleurs qui ont intérêt à préserver leur force de travail et les capitalistes qui cherchent à satisfaire leur « fringale de survaleur » (1867/2016, p. 262) en faisant durer la journée de travail à leur seul profit. Cette contradiction, qui existe partout où une partie de la société détient le monopole des moyens de production, a la particularité d'être dissimulée dans la société capitaliste. L'organisation capitaliste transforme une chose qui a une valeur d'usage en tant qu'objet de consommation, en marchandise dotée d'une valeur d'échange pour la faire circuler dans un marché. Par le truchement de cette réduction quantitative, les rapports entre les hommes sont voilés en revêtant la « forme fantasmagorique d'un rapport entre choses » (*id.*, p. 83), qui apparaît comme existant en dehors d'eux. Ainsi contrairement à ce qui est affirmé, le travailleur qui vend sa force de travail au capitaliste par un contrat de travail n'est pas un *agent libre* (*id.*, p. 337) : « entre deux droits égaux, c'est la violence qui tranche » (*id.*, p.



262). Le salariat des ouvriers en Europe est un esclavage *camouflé*, qui prolonge et accompagne l'esclavage colonial dont a eu besoin le capitalisme pour se développer à l'origine (*id.*, p. 853). Marx & Engels (1848) postulent que la contradiction et l'oppression peuvent être éliminées par le soulèvement de la classe dominée et la révolution communiste.

Les changements après Marx mettent en défaut cette théorie. D'abord, le rêve eschatologique de la paix conçue comme fin dernière par les philosophies de l'histoire du XIX<sup>e</sup> siècle, qu'elles soient révolutionnaires ou réformistes, est progressivement abandonné dans les deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. Ce présupposé ne se vérifie empiriquement dans aucune société. Simmel, Weber, Pareto et Durkheim montrent plutôt que le conflit est inhérent aux relations sociales (Freund, 1983, p. 49). Le conflit est une forme de socialisation des plus actives, il est prélude à la paix et *vice versa* (Simmel, 1908 ; 1918). La contestation de l'élite en place par de nouvelles, fait l'histoire (Pareto, 1916). Le passage de la société traditionnelle à la celle moderne se traduit par un polythéisme de valeurs (Weber, 1919). Plus spécifiquement, la division du travail n'est pas nécessairement conflictuelle et peut être analysée comme produisant des liens de solidarité. Le conflit est alors une forme pathologique, un défaut de régulation sociale (Durkheim, 1893). A partir d'études d'organisations du travail sur cinquante ans en France, J.-D. Reynaud observe une participation à la régulation à tous les niveaux qui fait fonctionner une société très compartimentée. Loin d'être anormale, la conflictualité traduit plutôt un changement dans la régulation : « c'est bien de l'affrontement que sort la règle » (1989, p. 125). Pendant les trente glorieuses, les relations professionnelles se traduisent ainsi par une « conflictualité virulente mais fonctionnelle » (Linhart, 1991, p. 20), c'est-à-dire que les stratégies du patronat et des syndicats s'ajustent par le conflit sous forme de compromis, pour les besoins du modèle fordiste axé sur l'augmentation continue de la production (*ibid.*).

Ensuite, après Marx, le salariat change de forme. Bien que marginale dans une France rurale, la condition misérable de centaines de milliers d'hommes, de femmes et d'enfants qui travaillent quatorze à seize heures par jour dans les premières concentrations industrielles au XIX<sup>e</sup> siècle, cristallise la nouvelle question sociale. Elle décide le patronat français à mettre en place une tutelle paternaliste qui protège la main d'œuvre autant qu'elle la contrôle et la stabilise. A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à partir de l'échec tant des mouvements ouvriers à renverser le nouvel ordre républicain que du patronat à contrôler par lui-même l'agitation populaire, l'Etat s'impose comme médiateur. Le salariat se massifie jusqu'à devenir la norme au XX<sup>e</sup> siècle (Castel, 1995). La loi Waldeck-Rousseau (21 mars 1884), abrogeant la loi Le Chapelier (14 juin 1791) qui interdisait les corporations de métier, peut être considérée comme une réponse à la question sociale de son époque. Pour les promoteurs de cette loi, l'institutionnalisation des syndicats présentait un atout

majeur pour la paix sociale, un « moyen de substituer le dialogue à l'affrontement, d'organiser les masses et de se prémunir de la passion des foules » (Barbet, 1991, p. 8-9). Sans les faire disparaître, l'institutionnalisation des conflits de classe qui s'observe dans les sociétés occidentales transfère leur scène de la rue ou de l'atelier d'usine au parlement, les ritualise, réduit leur intensité et leur violence, constate R. Dahrendorf. Reste cependant l'apport de la théorie marxiste à la sociologie, celui de lier structure sociale et changement. Cette découverte n'est pas originale dans l'histoire de la philosophie d'Héraclite à Hegel, mais il lui « revient d'avoir donné corps à cette idée en élaborant une théorie systématique de la genèse et du développement du conflit social dans les sociétés modernes » (1957, p. 126). Après un bilan critique, R. Dahrendorf tente de reconstruire le cadre marxiste en empruntant à Weber sa théorie de la domination. Il redéfinit les classes comme des groupes dont le facteur déterminant ne réside pas dans la propriété, mais plutôt « dans la participation ou l'exclusion de l'exercice de l'autorité au sein de toute association régie par l'autorité » (*id.*, p. 139). Si les dominés ne se révoltent pas, analyse-t-il, c'est parce que le conflit d'intérêts est *latent*, c'est-à-dire qu'ils n'en ont pas conscience.

Dans le contexte français des trente glorieuses, M. Crozier esquisse une nouvelle perspective. Il observe que l'acteur qui dispose de ressources stratégiques peut retourner les hiérarchies formelles de la bureaucratie, tel l'ouvrier d'entretien dont l'organisation dépend entièrement quand les machines sont en panne (1963). Cette approche s'appuie sur une anthropologie. Les acteurs sont des stratèges suivant T. C. Schelling (1960/1986), c'est-à-dire que conscients de leurs intérêts mutuels et de leurs interdépendances à la manière des grandes puissances, ils sont contraints de coopérer et de négocier. D'où « l'organisation n'est pas un instrument d'oppression » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 38), puisque les acteurs, mêmes inégaux, disposent toujours de marges de pouvoir et de négociation sur l'autre. Une telle perspective « permet de relativiser le rôle souvent démesuré qu'on attribue à cet égard aux dirigeants » (*id.*, p. 105). Par opposition aux théories fonctionnalistes dominantes à l'époque, l'acteur est défini comme un individu capable de s'affranchir de la structure de la domination et de son conditionnement social. La socialisation est un processus postérieur au jeu d'acteurs, « relativement ouvert et plein de surprises *a priori* dans la mesure où il est médiatisé par un sujet agissant qui garde une zone de liberté à l'intérieur des limites du jeu auquel il participe » (*id.*, p. 101). P. Bourdieu reproche à cette approche d'être au service de la gestion de l'ordre établi. Pour lui, le rôle de la sociologie est d'être critique, c'est-à-dire de dévoiler des choses cachées et parfois refoulées, comme le rôle du capital culturel dans la reproduction de l'ordre établi (1980, p. 738). Aussi, une des conditions premières d'une sociologie scientifique est que le sociologue « prenne conscience de sa propre position », « de son intérêt à savoir et faire savoir la vérité ou à l'inverse de (se) la cacher » (*id.*, p. 739). Ce conflit d'intérêt, M. Crozier s'en tiendrait à l'écart en suivant l'« esprit expérimental

de la science moderne », qui s'inspire des « sciences biologiques » pour « approcher le vrai » (1981). Critiquant le conformisme de la sociologie dénonciatrice de la domination, il met en avant la nécessité d'être attentif à ce qui transforme le système social, au facteur de changement. Les mutations observables dans les entreprises nourrissent une nouvelle discussion critique de la perspective crozérienne. M. Pagès *et alii* critiquent ce nouveau paradigme où « on peut jouer avec les règles mais pas avec la règle du jeu » (1979, p. 77) à partir d'observations dans une multinationale étasunienne à la pointe de la modernité managériale. Ils y constatent que « le pouvoir de décision personnel des hommes tend à disparaître au profit d'un pouvoir d'une structure abstraite de règles de fonctionnement » (*id.*, p. 80), d'où une nouvelle tutelle d'autant plus forte que le système donne l'impression de fonctionner tout seul. Au terme d'un bilan critique, E. Friedberg reconnaît que leur approche peine à analyser les transformations dans les entreprises françaises à partir du tournant des années 1980 (*id.*, 1993). Ces formes d'organisation libérales et le constat de nouvelles formes de contraintes conduisent à interroger un cadre théorique marqué par le « refus militant de la domination patronale » (Courpasson, 2000, p. 70).

L'interprétation du changement dans le monde du travail oppose deux traditions. Selon celle marxiste, le changement est intimement lié à la structure sociale. Selon celle crozérienne, il serait le fait d'individus qui s'en abstraient au contraire. Elles divergent sur l'importance des déterminismes culturels dans les rapports de pouvoir. Suivant Marx & Engels, parce que ceux de la classe dominante disposent de la puissance matérielle pour les imposer, « leurs idées sont les idées dominantes de leur époque » (1846/1976, p. 112). Suivant la tradition critique qui s'en inspire, il s'agit de dévoiler la domination symbolique pour aider au soulèvement par les dominés. M. Crozier & E. Friedberg (1977) prennent le parti de relativiser le rôle de la culture dans les rapports de pouvoir pour saisir le changement. Dans cette thèse, je m'inscris dans une tierce perspective, constructiviste (P. Berger & T. Luckmann), selon laquelle la domination intervient dans la reproduction *et la production* du social.

#### **4. Conclusion - La domination dans la construction de sens**

Mon enquête concerne principalement les cadres à Fret SNCF. Cette entité de la SNCF est instituée en 2009 à partir de l'ouverture à la concurrence du marché de fret ferroviaire (2006), par transpositions de directives européennes, dont la première remonte à 1991. Les « cadres » désignent dans la nomenclature de la SNCF le segment haut de la hiérarchie, lui-même très hiérarchisé. Cette place dans l'organisation confère à cette catégorie, la *fonction sociale* repérée par G. Benguigui & D. Montjardet (1982) de niveau intermédiaire entre l'État et les niveaux hiérarchiques subalternes. A la SNCF, l'État modifie progressivement ses orientations à partir de

la fin des années 1960. Les effets de la « modernisation » sont particulièrement prononcés à partir des années 1990, même s'ils sont en partie contrecarrés par la persistance du statut historique qui y régit l'emploi depuis la fondation de l'entreprise en 1937-38 (Finez, 2015). Ils sont particulièrement visibles à Fret SNCF, à l'avant-poste de ces transformations (Dressen, 2011). Il en résulte chez les cadres un antagonisme typique (Boussard, 2013), à partir du changement du modèle de référence du cadre (Alber, 2015).

Des politiques de « modernisations » s'observent en France à partir des années 1980/1990. Elles sont consécutives d'un changement après les événements de mai 1968 des stratégies patronales et des modes de management. Elles se caractérisent par l'individualisation du travail et la marginalisation des syndicats par le patronat (Linhart, 1991), la dissimulation du contrôle hiérarchique (Boltanski & Chiapello, 1999), le déni de la domination (Linhart, 2011). Pour analyser la dynamique du groupe des cadres face aux « modernisations » enclenchées depuis les années 1990/1990, je suis la perspective d'O. Cousin (2004 ; 2008 ; 2009) axée sur le sens que ces acteurs donnent à leur travail. Contrairement à son approche crozérienne, je considère que les rapports de domination s'intriquent à la construction de sens. La contradiction est au principe de l'expérience du salariat de confiance (Bouffartigue, 2001-a). Cette catégorie de salariés subit les mutations du travail, inégalement suivant leur niveau (Dupuy, 2005), contraint objectivement par sa fonction de porte-parole de l'entreprise (Mispelblom Beyer, 2006), de délégué de la confiance de l'employeur (Pichon, 2008). D'autres auteurs envisagent suivant les approches et leur temporalité, que les cadres participent plus ou moins activement aux transformations ou au contraire leur résistent à des degrés divers. Les réorganisations en France à partir des années 1980 sont censées répondre aux demandes d'autonomie, exprimées à partir des années 1960 par les nouvelles générations de futurs cadres (Boltanski & Chiapello, 1999). Les leaders qui cultivent le déni du réel recrutent des cadres disposés à participer à leur stratégie de distorsion communicationnelle (Dejours, 1998). Ceux qui dominent parviennent à imposer leur préférence malade pour le calcul (Gaulejac, 2005). Faute de pouvoir s'exprimer socialement du fait des nouvelles pratiques managériales et normes professionnelles, les résistances des salariés se traduisent principalement en souffrance psychique (Dejours, 1998), en mécanisme de défense psychanalytique (Gaulejac, 2005), en états limites (Dujarier, 2006). Les cadres sont des salariés à la fois qui dominent objectivement et très dominés subjectivement (Flocco, 2015-a). D'autres analyses repèrent que cette domination subjective n'est pas totale. Le travail avec les dispositifs de gestion fait l'objet de critiques internes, bien que restant sans effet (Boussard, 2008). Les dispositifs de l'encadrement à distance continuent de se diffuser, tout en étant largement critiqués dans les années 2010, y compris par ceux qui les achètent et ceux chargés de les mettre en œuvre (Dujarier, 2015). Des résistances s'observent chez les cadres (Cousin, 2004 ; 2008 ; 2009), du

niveau intermédiaire (Mispelblom Beyer, 2006) ou parmi l'élite, prenant la forme de rebellions même chez les plus conformistes (Courpasson & Thoenig, 2008). La question se pose de la définition et de la portée de ces pratiques (Flocco, 2014 ; 2015).

Intégrer les rapports de domination à l'analyse apparaît *incontournable* pour explorer le tiraillement subjectif d'un groupe de salariés continuant à se distinguer d'autres catégories, tout en étant objectivement hétérogène. L'analyse de la domination est d'autant moins facile qu'elle tend à être occultée par les dispositifs d'entreprise. Dans le cas des cadres à la SNCF, cela se traduit cependant par un antagonisme flagrant. Pour mieux comprendre cette dynamique conflictogène, je m'inscris dans la perspective consistant à articuler domination et pratique qualifiée de « résistance » (Bouquin, 2008 ; 2011 ; 2014) ou « opposition » (Bélanger & Thuderoz, 2010). Par rapport à ces auteurs, se reconnaissant respectivement de la tradition critique et crozérienne, j'aborde cette imbrication dans une tierce approche, constructiviste.

## Chapitre 2 - Cadre théorique

### 1. Introduction : réintégrer la domination à l'analyse organisationnelle

*L'acteur et le système* est un ouvrage fondateur de la sociologie des organisations française. Cette approche se caractérise par une volonté de rompre avec toute conception déterministe de l'action, associée à une définition du pouvoir comme d'une relation, s'ancrant localement. De sorte que si elle « intègre totalement la contrainte, c'est alors comme pour mieux repousser la domination » (Courpasson, 2000, p. 57). Le cas des organisations qui émergent des transformations des années 1980/1990 montre qu'il est opportun d'explorer une voie nouvelle pour la sociologie des organisations et de « rouvrir le dossier de la domination comme mode essentiel de gouvernement » (*id.*, p. 21). Je m'inscris dans ce projet. La question est de savoir comment réintégrer la domination à l'analyse organisationnelle.

Les analyses domino-centrées qui réapparaissent à partir de la fin des années 1990 présentent le travers de ne pas reconnaître les résistances au travail (Bouquin, 2011). Pourtant, « reconnaître l'existence de résistances au travail permet aussi de mieux comprendre l'importance des dispositifs de domination » (2008, p. 44). Une solution consiste à articuler domination et résistances (*ibid.*). Je suis J. Bélanger & C. Thuderoz (2010) quand ils proposent plutôt d'emprunter à Simmel sa dialectique. Ce sociologue influent, quoique méconnu en France, a fait l'objet d'une lecture partielle par les individualistes méthodologiques. Une autre lecture insiste sur le dualisme qui structure son œuvre, d'où une approche dialectique fructueuse (Vandenberghé, 2001). A la différence de J. Bélanger & C. Thuderoz (*op. cit.*), je ne m'inscris pas dans la perspective tracée par M. Crozier & E. Friedberg (1977). L'apport de Weber sur la *domination* me paraît d'abord essentiel. Il s'apprécie en considérant qu'il se situe à la suite de Marx et Simmel dans l'analyse de l'aliénation moderne (Vandenberghé, 1997). Je suis ensuite R. Sainsaulieu (1977) et C. Dubar (1991) qui mettent la *socialisation* au premier plan de l'analyse organisationnelle. Comme ce dernier, je suis la relecture de Simmel et Weber par G. H. Mead (1934) et P. Berger & T. Luckmann (1966). En ne reposant pas sur le présupposé de l'unité du monde social, cette approche permet de « se connecter aux problématiques du changement social » (Dubar, *op. cit.*, p. 10), en particulier de comprendre la dynamique des identités. Elle fournit plus généralement un cadre d'analyse des conflits sur ce qui fait sens.

Suivant O. Cousin (2004 ; 2008 ; 2009), le sens du travail est une dimension essentielle pour comprendre la dynamique du groupe des cadres. Pour saisir ces enjeux concernant ce qu'on appelle communément le travail, j'utilise le concept de travail d'organisation tel que mis en avant

par G. de Terssac (1998 ; 2003). J'observe que ce concept apparaît à la suite des réflexions par J.-D. Reynaud (1986 ; 1995) et E. Friedberg (1993) sur les limites du paradigme de l'*Acteur et le système*. Ainsi même si G. de Terssac (1998 ; 2003) ne le formule pas de cette manière, ce concept vient pallier un manque dans la tradition sociologique crozérienne. Selon mon analyse, ce concept permet de réintroduire la domination dans l'analyse organisationnelle.

Dans une première partie, je détaille comment l'approche constructiviste permet d'aborder spécifiquement la conflictualité au travail. J'en retiens pour la thèse les concepts suivants : conflit, opposition ; domination ; socialisation, légitimation, contestation hérétique, identité. Dans une seconde partie, je retrace les définitions et reformulations successives du concept de travail d'organisation, afin de situer celle que j'utilise dans la thèse.

## **2. L'approche constructiviste dans l'analyse des conflits**

### **2.1. La domination et l'opposition selon Simmel : une action réciproque**

La sociologie des conflits dans l'univers professionnel a focalisé son attention sur la grève parce qu'elle se prête aux disciplines du droit et à la statistique : elle est « observable, contrôlable, codifiable et documentée » (Reynaud, 1982, p. 10). Or l'appareillage conceptuel joue un rôle décisif dans l'invisibilité de certaines conduites sociales. Cette centration sur les grèves ne permet pas de voir les résistances au travail depuis les années 1980 (Bouquin, 2008). La méthode sociologique de Simmel présente ici l'intérêt d'embrasser également ce que la tradition durkheimienne a pris le parti de laisser de côté : la société dans son *status nascens*, c'est-à-dire en train de se faire, sans être tout à fait institutionnalisée (1908, p. 55).

Dans sa méthode, Durkheim privilégie « l'objet fixe, les formes qui existent de manière permanente » (1895, p. 152). Par opposition, Simmel défend une méthode qui reconnaît la légitimité et la fécondité des études microsociologiques. Il reproche à la sociologie de se limiter aux phénomènes très largement visibles, aux grands systèmes, et de délaisser une quantité infinie de formes relationnelles et d'actions réciproques plus petites. Ces cas particuliers peuvent paraître négligeables, moins en considérant qu'elles produisent, par leur nombre, la société (1908, p. 55). Il ne s'agit pas cependant pour Simmel d'opposer microsociologie et macrosociologie. L'œuvre de Simmel est structurée par le principe relativiste ou relationniste (Mamelet, 1918 ; Léger, 1989) de la « dialectique sans synthèse » (Landmann, 1968 ; Freund, 1981), selon lequel les oppositions sont en interaction constante les unes avec les autres. Aussi faut-il comprendre que Simmel se situe au-delà de l'individualisme et du holisme, dans une tierce position originale que F. Vandenberghe qualifie d'« interactionnisme méthodologique » (2001, p. 47). Ainsi la sociologie

est selon Simmel, l'étude des formes de socialisation. La socialisation est ce qui « se passe chaque jour et à tout moment », elle « ne cesse de nouer, dénouer, renouer ses liens entre les hommes, c'est un flux et une pulsion éternels qui relient entre eux les individus, même lorsqu'elle ne va pas jusqu'à produire de véritables organisations » (1908, p. 55). L'action réciproque est l'unité où se joue la socialisation, soit l'interaction entre individu et société : « l'homme est déterminé dans son être tout entier et dans toutes ses manifestations par le fait qu'il vit en action réciproque avec d'autres hommes » (*id.*, p. 41), c'est-à-dire que « l'homme exerce des effets sur autrui et subit ses effets » (*id.*, p. 43). Le fait que nous percevons notre semblable par les sens est selon Simmel d'une importance fondamentale au point de vue sociologique. Cette perception « éveille en nous des sentiments de plaisir ou de déplaisir » (1918-b, p. 225). En premier lieu, l'œil est le « médiateur de toutes les liaisons et réciprocitys d'actions qui peuvent naître de l'échange d'un regard entre deux personnes » (*id.*, p. 227).

Suivant cette perspective, par conflit, j'entends comme Simmel toute forme d'« expression d'hostilité » (1918, p. 24), ce qui « suscite ou modifie des communautés d'intérêt, des regroupements en unités, des organisations » (*id.*, p. 19). Pour analyser leur portée, j'utilise deux concepts. Le premier est *l'opposition*. Simmel définit la domination comme une action réciproque, c'est-à-dire que « jusque dans les rapports d'assujettissement les plus écrasants et les plus cruels, il reste une part considérable de liberté personnelle » (1908, p. 162). L'opposition est le pendant de la domination, avec laquelle elle interagit. Elle est « le pouvoir et le droit de nous opposer à la tyrannie et au caprice, aux sautes d'humeur et aux manques de tact », ce qui procure « une satisfaction intérieure, une diversion, un soulagement » à l'oppression qui, sinon, « devient généralement plus forte quand on la subit tranquillement et sans protester » (1918, p. 25). A la différence de J. Bellanger & C. Thuderoz, je ne définis pas *a priori* l'opposition comme visant à « reconquérir un temps, un espace et un travail « à soi » » (2010, p. 435). J'insiste plutôt comme L. A. Coser sur le contexte social de l'interaction. Par rapport à Simmel, ce dernier introduit une distinction entre l'attitude conflictuelle qui change les rapports entre les participants et celle qui ne produit pas cet effet. Il souligne le rôle des institutions qui jouent le rôle de soupape de sûreté et maintiennent le système en évitant d'autres conflits ou en réduisant leur intensité. Ainsi dans le cas où l'opposition est ritualisée par des institutions, détournée sur des objets de substitution, les sentiments d'hostilité peuvent s'exprimer, être évacués, tout en laissant le rapport de domination inchangé. A cette condition, le conflit remplit la fonction de préserver la cohésion du groupe imaginée par Simmel. Tout dépend du degré de conflit que les structures sociales tolèrent (Coser, 1956, p. 23). Enfin il convient de tenir compte de l'apport de la théorie wébérienne, signale-t-il : le conflit « dépend en partie de la façon dont l'inégale répartition des droits est considérée ou non » (Coser, *id.*, p. 22).



Si l'opposition est un concept pertinent pour analyser les conflits au travail, il ne se suffit pas en soi. A la différence de Simmel, Weber postule que les sphères de valeurs peuvent être en conflit (1919), que le sens visé par l'agent peut être différent de celui objectivement valable ou légitime (1921, p. 28). Son approche spécifique de la domination introduit une deuxième catégorie de conflit, que j'utilise également dans cette thèse.

## **2.2. La domination, son organisation et sa légitimité selon Weber**

La réflexion de Weber, après Simmel, sur le passage des sociétés européennes à la modernité s'inscrit dans la continuité de celle de Marx. Par rapport à eux, son apport est méthodologique. Il est à l'origine d'une approche constructiviste de la conflictualité.

Simmel et Weber, qui font partie d'un même cercle intellectuel et familial, sont influencés par le néokantisme, un courant philosophique post-hégélien s'inspirant librement de Kant qui prévaut en Allemagne entre 1850 et 1920<sup>13</sup>. Cela se traduit par des préoccupations épistémologiques qui mettent au premier plan les conditions de formation de *l'esprit* (Vandenberghé, 2001, p. 22). L'apport de Kant est de considérer que la connaissance présuppose l'intervention active de la raison (*id.*, p. 24). Simmel et Weber poursuivent la réflexion de Marx sur l'aliénation moderne avec cette approche particulière (Vandenberghé, 1997). Dans *Philosophie de l'argent*, Simmel cherche à ajouter un *étage* sous le matérialisme historique, « laissant sa place à l'analyse de dynamiques plus profondes » (1900, p. 17). La théorie de Weber (1920) sur la genèse du capitalisme moderne illustre l'usage de sa notion d'idéal-type, qui peut être considérée comme une « interprétation du sens de la conceptualisation dans les sciences sociales et historiques, résolument constructiviste » (Colliot-Thélène, 2006, p. 40-41). Ainsi, selon Weber, le capitalisme occidental moderne se caractérise *typiquement* par le calcul méthodique et rationnel, plutôt que par l'exploitation selon Marx. Dès lors, l'expansion du capitalisme n'est pas celui de l'origine du capital, mais du développement de cet esprit capitaliste. Il n'est pas question toutefois de remplacer une interprétation causale unilatéralement « matérialiste » de la culture et de l'histoire par une interprétation causale tout aussi unilatéralement spiritualiste, insiste Weber (1920, p. 253). L'accomplissement théorique majeur de Weber réside dans « cette fine dialectique qu'il établit entre les facteurs matériels et idéels » (Vandenberghé, 1997, p. 185). Il dépasserait ainsi l'opposition de l'idéalisme et du matérialisme des analyses marxistes du capitalisme (*id.*, p. 206).

---

<sup>13</sup> Weber fait partie de l'école de Bade, qui s'oriente vers les sciences humaines, plutôt que les sciences naturelles comme l'école de Marburg. Il suit W. Windelband et H. Rickert. Simmel en est proche.

La réflexion marxiste sur le capitalisme amène Weber à développer une théorie plus générale de la domination, que j'utilise dans la thèse. Le projet de Weber est d'« énoncer des principes généraux quant aux relations entre formes économiques et formes de domination » (2013, p. 44). À cette fin, Weber distingue plusieurs niveaux de définition de la domination.

a) La domination au sens d'*autorité* (« *Herrschaft* »)

Weber définit la domination comme un cas particulier de pouvoir, le pouvoir étant défini comme la « possibilité de contraindre d'autres personnes à infléchir leur comportement en fonction de sa propre volonté » (*id.*, p. 44). Ce cas particulier est l'antithèse exacte d'un pouvoir conditionné par une situation de monopole ou d'esclavage, la *puissance* (« *Macht* ») que procure la pure possession (*id.*, p. 48). Aussi le ressort indispensable à cette forme d'obéissance est l'existence d'« un minimum d'intérêt personnel à obéir » (*ibid.*). La domination peut être définie comme la « recherche du ou des dominants à influencer l'action du ou des dominés » (*ibid.*). Le concept se rattache impérativement au « pouvoir de donner des ordres » (*id.*, p. 51) et se distingue de la « relation de domination réciproque » (*id.*, p. 50) où chacun des deux influence la volonté de l'autre dans un secteur *partiel* du processus. Weber insiste sur son existence factuelle plutôt qu'idéelle, c'est-à-dire que l'autorité se caractérise par le fait que « les ordres donnés sont *effectivement* suivis d'effets à un degré significatif d'un point de vue social » (*id.*, p. 51). Peu importe la motivation concrète à obéir, ce qui compte du point de vue sociologique, c'est que le dominé fasse « comme si » (*ibid.*, p. 50), c'est-à-dire que « l'action se déroule comme s'il avait fait du contenu de cet ordre, en tant que tel, la maxime de son action » (*id.*, p. 48).

b) La domination comme organisation

La domination qui intéresse Weber est celle associée à une administration en tant que celle-ci a besoin, d'une manière ou d'une autre, de la domination. Dans cette configuration, il est en effet « inévitable de déléguer certains pouvoirs de commandement à des fonctionnaires » (*id.*, p. 52). Se pose alors la question de « leur recrutement et de minimiser leur domination » (*id.*, p. 53). Plus généralement, il s'intéresse à la *domination organisée*, c'est-à-dire quand « la minorité dominante a recours à une organisation pour maintenir sa position de pouvoir » (*id.*, p. 58). Celle-ci est forcément secrète pour que la domination dure. Weber distingue les *maîtres*, c'est à dire « le ou les chefs dont le pouvoir de commandement revendiqué et effectivement exercé ne dérive pas d'un transfert opéré par d'autres chefs » (*id.*, p. 58), de l'*appareil*, c'est-à-dire les personnes qui se placent spécialement à leur disposition (*ibid.*).

c) La domination comme *ordre* (symbolique) de légitimité

Parmi les facteurs qui donnent à une domination son caractère *typique*, Weber met l'accent sur « les principes ultimes sur lesquels se fonde une domination pour prétendre à obtenir

l'obéissance des fonctionnaires à l'égard du maître et celle des dominés à l'égard des premiers et du second » (*id.*, p. 59). Il appelle ces principes, la *légitimité*. Selon sa théorie, le besoin d'autojustification est inhérent à tout pouvoir. Ceux qui sont en position dominante justifient les privilèges qui y sont associés, par leur *légende*. Les dominés l'acceptent tant que les circonstances ne les contraignent pas à considérer cet ordre de domination comme un problème. Ainsi constate-t-il, la légitimité induit des différences extrêmement concrètes dans les structures empiriques de la domination. L'influence de la domination, en tant qu'ordre symbolique, est « fondamentalement plus vaste qu'il n'apparaît au premier abord, sur les relations sociales et les phénomènes culturels comme l'école, le langage et l'écriture » (1921/1971, p. 288).

Ces différents niveaux de définition conduisent à plusieurs lectures de la théorie wébérienne suivant les intentions des auteurs. Pour les marxistes comme R. Dahrendorf (1957), l'inégale répartition de l'autorité est forcément problématique, le consentement des dominés à leur servitude est l'énigme. Selon une autre lecture, la répartition inégale des droits n'est pas un problème en soi, tout dépend de la manière dont elle fait sens. La question est celle de la *construction sociale de la réalité*. Je m'inscris dans cette perspective.

### **2.3. L'univers légitime face au défi hérétique selon P. Berger & T. Luckmann**

Suivant Marx, Simmel et Weber, G. H. Mead et P. Berger & T. Luckmann esquissent une théorie qui fait du conflit le moteur du changement social. Ils mettent le conflit d'ordre symbolique au premier plan, tout en le corrélant à des rapports de pouvoir : pour être valide, la construction de sens doit être reconnue par autrui comme étant le *bon sens*.

La théorie de la socialisation de G. H. Mead accorde au conflit une place centrale. Après un processus d'apprentissage de *l'esprit* de sa communauté, c'est-à-dire la signification de l'ensemble de rôles sociaux d'une communauté, l'enfant devient un adulte accompli quand il est en mesure d'affirmer un *soi*, c'est-à-dire une personnalité capable de s'affranchir de son rôle tel qu'il a appris à le reproduire (1934). Dans ce processus conflictuel, le jeune adulte cherche à faire reconnaître par sa communauté un « je », une personnalité qui défend une manière singulière, plus efficace de tenir son rôle, qui se distingue du « moi », qui reproduit les standards de sa communauté (*ibid.*). Selon F. Vandenberghe (2001, p. 49), cette théorie du « soi » de G. H. Mead (*op. cit.*) s'inspire de la solution simmélienne au problème de la connaissance de la société. Discutant la théorie kantienne de la connaissance pour l'appliquer aux sciences sociales, Simmel postule notamment que « chaque élément d'un groupe n'est pas seulement une partie de la société, mais aussi autre chose en plus » (1908, p. 70). Cette autre chose en plus n'est pas indépendante

de la socialisation de l'individu : la manière d'être socialisé d'un individu est « déterminée ou codéterminée par sa manière de ne pas être socialisé » (*id.*, p. 71).

P. Berger & T. Luckmann généralisent la théorie de la socialisation de G. H. Mead, en en faisant un processus jamais complet. Ils retiennent de Marx que la pensée est créée par l'activité humaine. Suivant A. Schütz (1962 ; 1964), ils défendent une sociologie qui s'intéresse à la *connaissance commune*, c'est à dire le « tissu sémantique sans lequel une société ne peut exister » (Berger & Luckmann, 1966, p. 59), plutôt qu'à celle des idées et de l'idéologie comme dans la théorie marxiste. Les auteurs remarquent que la réalité sociale de la vie quotidienne est appréhendée à partir d'un stock de connaissances ordonnées, stabilisées. Toute activité humaine est sujette à l'habitation parce que celle-ci économise les efforts. Ces processus d'accoutumance, qui résultent d'une nécessité anthropologique, sont à l'origine de l'institutionnalisation. L'enjeu de toute institution est le *contrôle* des conduites humaines, en établissant des modèles prédéfinis de conduite. L'institution implique également *l'historicité*. D'un côté, le monde institutionnel a une histoire qui précède la naissance de l'individu : il existe en tant que « réalité extérieure, persistante, qui s'impose à lui » (*id.*, p. 119). De l'autre, sa transmission à une nouvelle génération révèle la *totalité de la dialectique sociale fondamentale*, c'est-à-dire que « la société est une production humaine, en même temps que l'homme est une production sociale » (*id.*, p. 121). La déviation par rapport au modèle institutionnalisé a toutes les chances de se produire quand le monde social est intériorisé par la socialisation. Suivant P. Berger & T. Luckmann, l'accroissement moderne de la division du travail rend nécessaire une *socialisation secondaire*, soit un processus postérieur à la *socialisation primaire* telle que définie par G. H. Mead (1934). Quand la transmission générationnelle et la division du travail menacent l'intégrité du monde institutionnel, interviennent les *légitimations*, définies comme les « modes d'explications et de justifications qui donnent au monde institutionnel sa logique » (Berger & Luckmann, *op. cit.*, p. 122). Elles sont autant affaire de connaissance que de valeur : la légitimation dit à l'individu « pourquoi il devrait exécuter une action et pas une autre » et « aussi pourquoi les choses sont ce qu'elles sont » (*id.*, p. 164). P. Berger & T. Luckmann conçoivent l'univers symbolique comme « la matrice de toutes les significations » (*id.*, p. 168), grâce à laquelle « la société toute entière fait sens » (*id.*, p. 177). Elle met en *ordre* à la fois l'univers institutionnel et les identités ou biographies individuelles selon les termes de l'institution.

C. Dubar (1991) s'appuie sur G. H. Mead (1934) et P. Berger & T. Luckmann (1966) pour développer une théorie de l'identité. Le concept d'identité est développé initialement en sociologie du travail, en France, par R. Sainsaulieu pour comprendre les changements dans les entreprises entre les années 1960 et le début des années 1970 (1977, p. 359). Il s'agit de sortir

des impasses théoriques de l'époque (Dubar, *op. cit.*). Cette réponse théorique se distingue de celle de M. Crozier & E. Friedberg qui se dressent contre les « illusions des théoriciens de la domination et du conditionnement » (1977, p. 38) et insistent sur la marge de liberté de l'acteur. Par rapport à ces auteurs, R. Sainsaulieu introduit une « orientation particulière » (1998, p. 78). Elle consiste à penser à la fois « le conditionnement des rapports humains *et la différence* dans le conditionnement » (1977, p. 54). Il s'adosse à la psychosociologie et à la psychanalyse et adapte la critique marxiste contre Hegel à la complexité contemporaine des processus de domination. L'inconvénient de son modèle est de faire de l'entreprise et du travail, l'espace privilégié, si ce n'est unique, de reconnaissance de l'identité (Dubar, *op. cit.*, p. 117). C. Dubar définit l'identité comme l'articulation de plusieurs espaces-temps, pas forcément congruents, définition que je retiens dans la thèse. Dans un processus *biographique*, les individus se construisent une identité à partir des catégories d'identités successivement institutionnalisées. Le processus *relationnel* concerne la « reconnaissance à un moment donné et dans un espace déterminé de légitimation, des identités issues du processus biographique » (*id.*, p. 117-118). Ainsi par rapport à R. Sainsaulieu (1977), C. Dubar (*op. cit.*) souligne qu'il introduit principalement la dimension *générationnelle* dans la construction sociale de l'identité. La contribution de C. Dubar (*op. cit.*) est d'ajouter la « considération d'un parcours de sujet d'une histoire évolutive plus ou moins favorisée par le travail » (Sainsaulieu, 1998, p. 85). Son concept fondé sur une perpétuelle transaction entre les images du passé et celles de l'avenir se révèle particulièrement pertinent pour analyser l'expérience de la « modernisation » (*id.*, p. 87).

Un aspect de l'approche de P. Berger & T. Luckmann, autre que la construction de l'identité, intéresse également cette thèse : l'activité de construction de sens. La maintenance de l'univers symbolique devient nécessaire quand il apparaît « comme problématique et ce, jusqu'à un certain degré » (*op. cit.*, p. 177). Ici, entrent en action ceux qu'ils appellent les *légitimateurs*. Ceux-ci produisent alors les légitimations décrites comme des « machineries conceptuelles servant à la maintenance de l'univers » (*id.*, p. 180). Ils répondent au défi des nouvelles générations, lors de la transmission de l'univers. Ce problème intrinsèque à l'univers symbolique est aggravé quand un groupe en vient à partager des versions déviantes et devient porteur d'une définition alternative de la réalité qui défie le statut de réalité de l'univers symbolique constitué à l'origine (*id.*, p. 181). Les auteurs les appellent les *hérétiques*. Ce terme emprunté à la théologie désigne une catégorie de déviants possédant « une tradition « officielle » dont l'objectivité de l'allant de soi est égale à celle de l'univers légitime défié » (*id.*, p. 182). Le succès des machineries, parmi lesquelles les auteurs citent la « mythologie, la théologie, la philosophie, la science » (*id.*, p. 186), dépend « plus du pouvoir que de l'ingéniosité théorique des légitimateurs respectifs » (*id.*, p. 184), le pouvoir étant ici défini suivant Engels & Marx (1846/1976, p. 111) comme celui de la classe dominante

de faire de ses idées, celles dominantes de son époque, sa puissance matérielle expliquant sa domination intellectuelle.

Selon l'approche constructiviste, dans laquelle je m'inscris, le moteur du changement est le conflit entre les protagonistes de la construction sociale de la réalité : les légitimateurs versus les hérétiques. La principale différence entre ces acteurs qui construisent du sens réside dans le pouvoir qu'ils détiennent ou pas : le pouvoir économique selon Marx & Engels (1846), et par rapport à P. Berger & T. Luckmann (*op. cit.*), j'ajoute le pouvoir de donner des ordres selon Weber (2013). Cette dernière définition est en effet plus pertinente dans le cas de la SNCF, une entreprise publique où le pouvoir est d'ordre légal-rationnel, c'est-à-dire que cette domination repose sur « la croyance de la validité d'une codification légale », est « du type de celle qu'exercent les « serviteurs de l'Etat » moderne et tous les détenteurs de pouvoirs qui lui ressemblent à cet égard » (Weber, 1919, p. 120). Ainsi dans le cadre que je viens de définir, je distingue pour les besoins de l'analyse deux catégories de conflits, qui dans la réalité interagissent entre eux. L'un est généré par un sentiment d'oppression (l'opposition) et ne modifie pas nécessairement la structure de domination, si des institutions le canalise et évacue l'hostilité. L'autre apparaît quand les principes qui fondent la détermination à obéir apparaissent comme problématiques (la contestation hérétique). Le conflit sur le sens du travail d'organisation est du deuxième type.

### **3. La théorie du travail d'organisation et ses lectures**

#### **3.1. Le travail d'organisation (1998-2003) : l'activité de la domination organisée**

La théorie du travail d'organisation apparaît dans un contexte où J.-D. Reynaud et E. Friedberg s'interrogent sur les limites de l'*Acteur et le système* de M. Crozier & E. Friedberg (1977) en tant que paradigme. La théorie du travail d'organisation de G. de Terssac se situe, bien qu'implicitement, dans le prolongement de ces réflexions. Celles-ci sont décisives sur la question de savoir comment définir le travail des cadres, qui intéresse cette thèse.

G. de Terssac (1998, 2003) définit d'une part le concept de travail d'organisation comme une notion proche de celle de la « régulation sociale » (Reynaud, 1989, 1995). Selon lui, l'apport de J.-D. Reynaud (1995) serait de se démarquer du paradigme fonctionnaliste, d'opérer un « renversement épistémologique » (Terssac, 2003, p. 19) selon lequel, ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs. Or cet apport serait plutôt à mettre au crédit de M. Crozier & E. Friedberg (1977). Selon ma lecture, l'originalité du renversement épistémologique de J.-D. Reynaud (1995) serait à situer par rapport au paradigme

de *L'acteur et le système* lui-même, auquel il reconnaît emprunter pour l'essentiel. À ce paradigme, J.-D. Reynaud ajoute la proposition suivante :

« Un acteur collectif ne se constitue pas seulement en additionnant des préférences ou des intérêts individuels. L'agrégation se fait selon une règle, elle construit un intérêt commun, un ordre, crée un engagement mutuel. » (1995/1997, p. 6)

Son concept d'acteur collectif s'inspire de G. Friedmann et de la démonstration de M. Olson (1965) qui infléchit l'individualisme méthodologique (Reynaud, *op. cit.*, p. 4). J.-D. Reynaud définit la régulation comme « une forme d'obligation morale qui s'impose aux acteurs sociaux même s'ils en sont les auteurs » (1989, p. 306), lui donnant un sens très proche de la contrainte morale selon Durkheim et de sa notion de fait social. Mais elle n'est pas « un retour pur et simple à Durkheim » (*id.*, p. 96). Par rapport à la tradition fonctionnaliste, de Durkheim à Parsons, sa démarche est inverse, insiste-t-il, elle est de partir « non de l'unité de la société, mais de la pluralité et de l'opposition des acteurs sociaux » (1995, p. 53). J.-D. Reynaud constate que les grands corps de l'Etat fournissent un modèle spécifiquement français à un grand nombre de groupes professionnels et l'« importance de la tendance de chaque acteur à conquérir une autonomie et de la compartimentation qui en résulte » (1989, p. 107). Il cite notamment la SNCF comme modèle type. Ainsi la régulation a « pour auteur la direction, l'encadrement et les exécutants eux-mêmes » (*id.*, p. 108). Ce constat le conduit à définir le rapport hiérarchique comme un « rapport de contrôle, la relation entre autonomie et contrôle se répétant à chaque niveau » (*id.*, p. 111). Le travail réel est un « compromis entre les deux régulations » car « derrière les tâches définies d'en haut en termes très simples se cache une grande complexité et une réelle compétence » (*id.*, p. 113). Je rejoins G. de Terssac quand il souligne que l'un des intérêts de la notion de « régulation sociale » (Reynaud, 1989, 1995) réside dans sa « combinaison de deux idées apparemment contradictoires et complexes, celles de contrôle et d'autonomie » (Terssac, 2003, p. 24). La notion de règle selon J.-D. Reynaud (*op. cit.*) « n'est ni du côté de l'acteur, ni du côté du système, elle appartient aux deux » (Terssac, *op. cit.*). J'observe qu'elle est finalement assez proche de l'interactionnisme méthodologique simmelien.

Le travail d'organisation est défini d'autre part comme une notion proche de celle d'« action organisée » (Friedberg, 1993), dans le sens où elle déplace l'analyse des formes d'organisation vers *l'activité* qui produit ces formes (Terssac & Lalande, 2002 ; Terssac, 2003). Partant du bilan critique de ses propres recherches, E. Friedberg développe la théorie de l'action organisée. Le niveau de l'action permettrait selon lui de questionner les processus et mécanismes de (re)production de *l'ordre local*, de comprendre « comment les acteurs contribuent à construire les contraintes et participent à la construction de leurs propres enfermements » (*op. cit.*, p. 9). Il reconnaît que « les acteurs sont fondamentalement inégaux, que certains dominent et ont été

capables d'imposer une certaine définition des problèmes à résoudre, soutenant leur affirmation d'une maîtrise sur ces problèmes » (*id.*, p. 260). Il reprend les conclusions de F. Chazel (1983) selon lesquelles la domination n'est pas contradictoire avec le pouvoir, qu'E. Friedberg définit comme la « capacité d'action des acteurs » (*op. cit.*, p. 261). Toutefois, il assume de vouloir développer une science de la régulation locale, « qui se situe résolument sur le plan local où l'action se déroule » (*id.*, p. 191-192). E. Friedberg justifie cette position par des considérations de méthode. Il se défend de nier le poids des structures sociales ou de la culture et oppose à ceux qui lui font cette critique, le « doute méthodologique sur le poids réel de ces déterminants » (*id.*, p. 28). Il ne nie pas l'existence de régulations plus globales qui débordent les limites du niveau local mais il ne dispose pas de l'« outillage pour les mettre en évidence » (*id.*, p. 191). L'introduction de la dimension culturelle se heurte selon lui à des « problèmes méthodologiques insurmontables » (*id.*, p. 296). Aussi préconise-t-il une posture méthodologique consistant à « relativiser tous les déterminismes et tous les mécanismes de domination posés de manière abstraite » (*id.*, p. 304). Celle-ci reste finalement conforme à l'idée crozérienne de domination, comme d'« une donnée présente, même si elle est implicite, même si elle est combattue » (Courpasson, 2000, p. 61).

Comme la « régulation » (Reynaud, 1989, 1995) et l'« action organisée » (Friedberg, 1993), le « travail d'organisation » (Terressac, 1998, 2003) participe, selon mon analyse, d'une démarche implicite visant à réintroduire dans l'analyse, l'idée de domination évacuée par le paradigme de *L'acteur et le système*. G. de Terressac (1998) s'appuie pour définir le travail d'organisation sur les moutures de la théorie de l'« agir organisationnel » (Maggi, 2003), soit une lecture de Weber. Suivant B. Maggi (1996), G. de Terressac & B. Maggi (1996), G. de Terressac part du principe que toutes les activités, dès lors qu'elles sont collectives, requièrent un *ordre* (1998, p. 150). Il s'appuie ensuite sur une lecture de la théorie de la rationalité limitée d'H. A. Simon (1945/1983). Il en retient que l'organisation enlève à l'individu une partie de son autonomie de décision (Terressac, *op. cit.*, p. 155). H. A. Simon (1945) définit en effet l'organisation comme de faire faire les choses, c'est-à-dire que l'organisation définit ses finalités et objectifs, se dote de moyens pour orienter, influencer, formater le comportement des subordonnés, en particulier d'une équipe de cadres capables d'influencer le personnel d'exécution. Cette logique de confinement, reprend G. de Terressac, touche toute la chaîne hiérarchique, sans être toutefois totale car les individus conservent toujours une part de décision et d'initiative (*op. cit.*, p. 151). Puis à partir de la recherche retraçant l'évolution de l'organisation du matériel roulant à la SNCF entre 1950 et 1990 de G. de Terressac & K. Lalande (2002), G. de Terressac (2003) redéfinit le travail d'organisation comme un travail de régulation, à ceci près, qu'il considère la « régulation conjointe » (Reynaud, 1989, 1995) comme un cas particulier voire un cas limite de la régulation sociale : « les règles



n'ont pas toujours leur origine des deux côtés, celui de l'autonomie et du contrôle, et ne résultent pas d'un compromis avec les règles en place » (Terressac, *op. cit.*, p. 134), le pouvoir se redistribue selon une logique « cognitive » (*id.*, p. 133) où le pouvoir est à ceux qui sont les plus capables de résoudre des problèmes. En cela, je remarque qu'il se distingue de J.-D. Reynaud (1989) pour lequel la régulation tend vers un équilibre, à l'instar de Durkheim.

G. de Terressac propose le concept de travail d'organisation pour « trouver un terrain de dialogue entre sociologues issus de champs différents et coordonner des recherches » (2003, p. 121). Je m'inscris dans cette perspective faisant du travail d'organisation une notion pertinente pour saisir les évolutions des univers professionnels et définie comme « tout ce qui contribue par une production normative quotidienne, à organiser, structurer nos actions et à définir un certain ordre social, dans un contexte déjà structuré, déjà organisé, que le travail d'organisation réorganise » (*ibid.*). Il s'agit d'analyser le double processus de structuration des actions des destinataires des dispositifs, comme de leurs concepteurs (*ibid.*). Ainsi défini, j'analyse que le travail d'organisation a à voir avec l'activité dans la domination organisée suivant Weber, ou encore le travail des « légitimateurs » (Berger & Luckmann, 1966) qui (re)mettent en ordre l'univers institutionnel. A partir de 2006, ce concept fait l'objet de plusieurs reformulations.

### **3.2. Le travail d'organisation (après 2006) : définitions légitime et « hérétique »**

Dans son développement du concept de travail d'organisation, M.-A. Dujarier remarque à juste titre que « les individus sont simultanément des acteurs et indéfectiblement des sujets » (2006, p. 45), c'est-à-dire un individu, « produit d'une histoire dont il cherche à devenir le sujet » (Gaulejac, 1999) et dont l'intérêt est avant tout de construire du sens. Se pose alors la question des rapports de pouvoir dans la construction du sens.

L'appel explicite des organisateurs du travail à la subjectivité des salariés dans les activités de service conduit à interroger la théorie de l'individu sur laquelle s'est construite la tradition de la sociologie du travail et des organisations (Dujarier, *op. cit.*, p. 43-44). Les théories de l'action, en particulier celle s'inscrivant dans le paradigme de *L'acteur et le système*, considèrent l'acteur, indépendamment de ses déterminismes génétiques, culturels, historiques, familiaux, sociaux ou psychiques (*id.*, p. 44). Dans un développement théorique, M.-A. Dujarier définit le travail d'organisation comme une activité de médiation des contradictions, qui se déploie dans six espaces socio-temporels de la production d'un service (2006-b). Ce faisant, à partir de son terrain d'enquête, elle donne à sa définition un contenu normatif :

« Un travail d'organisation *satisfaisant* est celui dans lequel chacun travaille les contradictions qui relèvent de sa compétence et de son pouvoir formel, afin que l'organisation du travail puisse prévoir, pour le plus grand soulagement du sujet, des tâches productives qui soient à sa mesure (Friedmann,

1962). Le travail d'organisation, quand il est *bien* réalisé, devient une ressource pour l'action de chacun. Lorsqu'il est *escamoté*, les contradictions d'un niveau « tombent » sur le niveau inférieur, qui, lui, n'a pas les ressources pour les traiter. » (*op. cit.*, p. 131-132, je souligne).

Cette définition du « bon » travail d'organisation sert à M.-A. Dujarier à développer une théorie critique de l'organisation où l'idéal est la norme. Dans les organisations qu'elle analyse, elle observe qu'à chaque niveau, ce « bon » travail d'organisation est assez largement évité. Les professionnels, qui depuis une vingtaine d'années prétendent améliorer l'organisation, *simulent* un travail d'organisation, dans le sens où ils se tiennent à l'écart des contradictions au sujet desquelles ils sont mandatés pour apporter une réponse (*id.*, p. 133-134). Cette perspective présente l'intérêt pour cette thèse de conceptualiser un conflit de *légitimations*, c'est-à-dire de logiques normatives (Berger & Luckmann, 1966), entre les professionnels de l'organisation et ceux qui les critiquent. Comme le remarque J.-D. Reynaud, la sociologie qui part de l'idée que l'ordre social a plus d'un auteur a nécessairement une fonction critique, qu'il définit comme « l'effort des uns à démasquer la vérité des autres » (1995, p. 215). Ainsi dans la thèse, je considère que les professionnels de l'organisation font *effectivement* un travail d'organisation défini par G. de Terssac comme l'activité structurée par le niveau précédent qui structure les actions du niveau suivant et construit de l'ordre social (*id.*, 2003). J'analyse l'antagonisme entre les professionnels de l'organisation et ceux qui critiquent leur travail (et qui se retrouve empiriquement dans le terrain à Fret SNCF) comme portant sur la définition du « bon » travail d'organisation, de *l'ordre social* qu'il est souhaitable de construire.

Il n'est pas anodin, selon mon analyse, qu'au moment où M.-A. Dujarier (2006-b) théorise une *critique* du travail d'organisation des professionnels de l'organisation, G. de Terssac (2006) entreprend de redéfinir le travail d'organisation comme une activité qui peut s'entendre dans *deux sens*. Or il ne précise pas le contexte qui l'amène à opérer cette dichotomie, reprise par V. Boussard (2013). Le premier sens est celui de médiations organisationnelles qui accompagnent toute activité de travail (Terssac, *op. cit.*, p. 197). Le second est celui des professionnels de l'organisation qui élaborent des structures, des plans, des procédures, créent des dispositifs pour ordonner leurs interactions. Il se confond avec le travail des cadres (*id.*, p. 198). Or que l'organisation soit devenue l'apanage des cadres, de professionnels, serait plutôt le produit d'une construction sociale. M.-A. Dujarier (2006 ; 2008 ; 2015) montre que le travail d'organisation est au contraire disséminé dans toute l'organisation, des actionnaires aux producteurs du service, et même aux consommateurs. G. de Terssac (*op. cit.*, p. 199) remarque lui-même que le travail d'organisation à la SNCF entre 1950 et 1990 est une contribution normative distribuée et *non réservée* aux cadres. Se pose donc ici la question de l'historicité des constructions sociales de la réalité, mais aussi du rapport de pouvoir entre les « légitimateurs ». G. de Terssac (*op. cit.*) semble

reformuler sa notion de travail d'organisation selon les termes des professionnels de l'organisation dans les années 2000/2010. Cette tendance se confirme quand à partir d'un second programme de recherche (1992-2008), G. de Terssac redéfinit son concept comme une manière d'organiser les activités professionnelles consistant à « bâtir un ordre social productif efficace et légitime » (2011, p. 118), « substituant au schéma d'un changement planifié un processus de mobilisation de tous » où le changement devient une « obligation continue et délocalisée vers le bas » (*id.*, p. 115). Les règles d'organisation s'imposeraient par « leur efficacité et leur légitimité, plutôt que par le pouvoir de contrainte de celui qui les énonce » (*id.*, p. 119). Le pouvoir « sur » quelqu'un disparaîtrait pour devenir un pouvoir exercé « pour » produire des règles (*id.*). Les décisions au niveau central aboutiraient à des compromis acceptables par les parties prenantes (*ibid.*, p. 107). Or cette version du management est discutable. Les innovations managériales « prennent une tournure autre que la description enchantée qu'en font les chantres de la modernisation et les gourous du management » (Courpasson, 2000, p. 16). Le management exerce une sorte de violence douce, c'est-à-dire que « la contrainte souple l'emporte sur le commandement direct personnifié » (*ibid.*). Les appels incessants à la « mobilisation » depuis les années 1980 dans les entreprises et les changements multiples dans l'organisation du travail ont occasionné des déstabilisations en chaîne et un malaise diffus (Le Goff, 2000). Si obtenir le consentement des salariés est bien le projet des directions « modernisatrices », il serait plutôt arraché par la contrainte (Linhart, 2009, p. 22). Les discours du management moderne se caractérisent par une idéologie qui dénie la domination (Linhart, 2011).

*In fine*, la reformulation du travail d'organisation par G. de Terssac après 2006 fait perdre l'intérêt que j'avais identifié dans celle de G. de Terssac (1998, 2003) : celui de réintroduire l'idée de domination dans l'analyse organisationnelle. G. de Terssac fait l'inverse quand il considère comme caduque le concept d'acteur attaché à une place dans l'organisation. Plutôt que de place, il parle d'alvéole et substitue à l'acteur, le concept de « sujet » (2011, p. 111). Le sujet est défini par rapport à l'action, dont seule la réalité est reconnue (Maggi, 2011, p. 73). Si les sujets modifient et construisent leurs relations dans un « cadre de subordination » (Terssac, *op. cit.*, p. 97), je remarque qu'il n'y a pas de sujet pour exercer l'autorité, en ce sens l'idée de domination disparaît complètement de l'analyse. Il est remarquable que G. de Terssac reformule ses résultats sur le travail d'organisation à la SNCF entre 1950 et 1990 pour les ajuster *a posteriori* à cette nouvelle représentation du social. L'opposition entre les « collectifs des dirigeants » et des « collectifs de subordonnés » (Terssac, 2003) devient notablement celle des « innovateurs » et des « récalcitrants » (Terssac, 2011). Le travail d'organisation devient une notion très voisine de l'« activité » (Terssac, 2016, p. 204), définie comme le pouvoir d'agir (Clot, 2008). Dans ces définitions où l'activité est dépouillée de rapports de domination par les auteurs, je rejoins

l'analyse de C. Dejours quand il critique ce concept en tant qu'il ne dit rien sur « le fait d'avoir à subir la domination exercée sur la subjectivité par l'organisation du travail », qu'il esquivé le problème central du travail, « à savoir qu'il est l'enjeu essentiel de domination » (2016, p. 87-88).

L'histoire du concept de travail d'organisation montre que l'analyse de la domination ne va pas de soi et engage la subjectivité du chercheur. À partir de 2006, le concept de travail d'organisation fait l'objet de plusieurs lectures contradictoires, suivant que l'auteur fait siens les discours tenus par les directions « modernisatrices » ou au contraire les met en doute, en se rapportant aux discours de la critique. L'approche constructiviste est pertinente pour traiter de cette divergence existant tant sur le plan théorique qu'empirique, sur la définition de la réalité.

#### **4. Conclusion - Le conflit sur la définition du bon travail d'organisation**

Le cadre théorique s'inscrit dans le projet de réhabiliter le concept de domination dans la sociologie française des organisations (Courpasson, 2000), sans perdre de vue pour autant les résistances au travail (Bouquin, 2011).

A cette fin, je mobilise une approche constructiviste dans l'analyse des conflits au travail, suivant une lecture de Simmel et Weber. La domination est une action réciproque (Simmel, 1908), d'où une première forme de conflictualité, qui soulage de l'oppression : l'opposition (Simmel, 1918). Elle ne modifie pas forcément les rapports de domination, tout dépend de son traitement institutionnel (Coser, 1956). Je montrerai comment celui-ci a changé dans le cas de la SNCF et les conséquences pour l'analyse. Selon une approche complémentaire, la domination est le pouvoir de donner des ordres et d'influencer effectivement les conduites (soit l'autorité), soutenu par une organisation et un univers symbolique (un ordre de légitimité). Des principes de légitimité fondent la détermination à obéir jusqu'à ce qu'ils deviennent problématiques (Weber, 2013). Selon l'approche constructiviste, la socialisation est le processus microsociologique où se reproduit *et se produit* l'univers symbolique qui fait sens au social. Sa transmission générationnelle lors de la socialisation des plus jeunes est source de déviations probables (Mead, 1934), mais aussi lors de la socialisation secondaire des adultes, dans le monde professionnel, ajoutent P. Berger & T. Luckmann. Quand l'univers institutionnel est défié par des hérétiques, c'est-à-dire des individus qui se mettent à partager une définition alternative de la réalité, il doit être maintenu par les légitimateurs. Ce deuxième type de conflit oppose deux légitimations ou logiques normatives faisant sens à la société et justifiant l'allant de soi. Les rapports de pouvoir sont déterminants pour que l'une ou l'autre soient la logique institutionnalisée, le « bon » sens qui met en ordre l'univers institutionnel et les récits biographiques (*id.*, 1966). Comme C. Dubar, je retiens de cette approche que les récits biographiques se réfèrent à une légitimation reconnue à un

moment donné et dans un espace déterminé. D'où l'identité se définit comme un processus confrontant deux logiques, les définitions « pour soi » et « pour autrui » (*id.*, 1991).

Pour analyser des conflits entre cadres portant sur le sens du travail, j'utilise le concept de travail d'organisation défini comme un travail d'influence, sous influence (Terssac, 1998), un travail structuré par le niveau hiérarchique précédent, qui structure le niveau suivant, réorganise un contexte déjà organisé et produit de l'ordre social (Terssac, 2003). Dans mon analyse, je suis M.-A. Dujarier pour considérer, que les acteurs (définis par une place objective dans l'organisation) sont aussi des *sujets*, des individus ayant une histoire et dont l'intérêt est de construire du sens (*id.*, p. 206). Définissant le « bon » travail d'organisation comme étant l'« activité de médiation des contradictions » (2006-b, p. 130), elle constate qu'il est évité dans les organisations où l'idéal est la norme et que les professionnels de l'organisation simulent un travail d'organisation. A partir de mon terrain, les cadres à Fret SNCF, et avec une approche constructiviste, j'analyse que le conflit entre les professionnels de l'organisation et ceux qui les critiquent portent sur la définition de la réalité et qu'il s'agit d'un conflit de légitimations. Entre ces sujets, l'autorité est inégalement répartie. Ainsi les conflits analysés montrent en creux l'avènement d'une domination discrète, dotée d'une légitimité caractéristique, le résultat d'une prise de pouvoir politique, c'est-à-dire qu'il s'agit de « participer au pouvoir ou d'influer à sa répartition » (Weber, 1919, p. 119), et en même temps, l'existence d'une contestation diffuse. La thèse se propose de mieux comprendre à la fois les ressorts de cette domination et de sa contestation.

La thèse traite de la construction sociale de la réalité, vue comme un processus conflictuel impliquant des rapports de pouvoir. Cet objet est d'autant plus délicat, que la doctorante est aussi un sujet constructeur de sens. Il convient de préciser la méthode qui permet de traiter de cette difficulté.

## Chapitre 3 - La méthode inductive, clinique et comparative

### 1. Introduction : la thèse en immersion à Fret SNCF

La méthode procède d'une démarche *inductive* suivant une stratégie de recherche esquissée par B. Glaser & A. Strauss (1967), c'est-à-dire partant des données de terrain plutôt que d'un travail d'élaboration théorique *a priori*. La recherche ne consiste pas alors à tester des hypothèses mais plutôt en des concessions incessantes entre ce que le chercheur apprend du terrain et ses efforts pour donner du sens à ses découvertes (Becker, 2006, p. 12). Cette approche fait appel à la subjectivité du sociologue. En particulier dans cette thèse où j'ai fait le choix de faire un terrain *en immersion* dans le cadre d'une Cifre (convention de recherche sur trois ans en salariat dans une entreprise) à Fret SNCF. Se pose alors la question méthodologique de l'objectivité.

La tradition philosophique et sociologique allemande est un héritage commun aux sociologies critiques de R. Castel et P. Bourdieu et à la sociologie clinique, permet de dépasser l'apparente antinomie entre engagement et distanciation, objectivité et subjectivité (Fugier, 2015). Ces approches ont en commun de considérer la subjectivité du sociologue comme un moyen de connaissance, plutôt qu'un obstacle. Selon Weber, rien de ce que l'homme pourrait faire sans passion n'a de valeur (1919, p. 77), seul celui qui est exclusivement au service de sa cause a de la personnalité (*id.*, p. 80). P. Bourdieu (2000) n'est pas loin de ce point de vue quand il défend que le travail scientifique se fait avec des passions, qui lui confèrent un regard singulier et donc sa valeur. La partialité apporte un contrepoids au parti pris qui se cache derrière le discours de la neutralité (Castel, 2002), à l'acceptation irréfléchie de l'homme de la rue de la hiérarchie de crédibilité (Becker, 2006, p. 179-180). Selon l'ethnopsychiatre G. Devereux, les réactions personnelles du savant à son matériau sont des données fondamentales : « ce n'est pas l'étude du sujet, mais celle de l'observateur qui nous donne accès à l'essence de la situation d'observation » (1967, p. 19). Suivant cet apport, la sociologie clinique envisage que « l'être-dedans du chercheur et sa capacité à être affecté, loin d'être des biais qu'il s'agirait de réduire, peuvent être des instruments de connaissance » (Gaulejac & Roche, 2007, p. 14). La méthode d'objectivation consiste alors à expliciter *a posteriori* l'implication et les choix du chercheur : « la démarche scientifique ne peut se passer d'une certaine part d'intuition, dont les motifs et les normes ne peuvent devenir parfaitement conscients et élaborés conceptuellement qu'*après coup* » (Simmel, 1908, p. 53).

L'explicitation et la mise à l'épreuve analytique et empirique de la subjectivité du sociologue participe à son travail d'objectivation (Fugier, *op. cit.*). Ce travail d'objectivation participante ne

consiste pas en un « retour intimiste et complaisant » (Bourdieu, 2003, p. 45) sur la personne du chercheur, mais plutôt en une analyse réflexive sur le monde social qui l'a produit, lui et la singularité de sa pratique. Il s'agit de « s'approprier la vérité de son expérience ordinaire » (*id.*, p. 51), c'est-à-dire de soumettre cette expérience préalable à la critique sociologique, voire de réconcilier le chercheur avec lui-même. Bourdieu considère les déterminismes sociaux comme des poids. Cet *a priori* négatif est discutable, il est aussi possible de les voir comme des supports, souligne V. de Gaulejac (2008). Je le suis quand il propose, dans une approche clinique, plutôt d'analyser la dialectique entre « l'action des déterminismes sociaux et le travail du sujet sur le social agissant en lui » (1999 ; 2008, § 30). Dans cette analyse d'inspiration clinique, je suis aussi C. Dubar (1991) pour considérer que le processus biographique s'articule nécessairement avec un processus relationnel de reconnaissance sociale de ce soi.

Le travail d'objectivation consiste ensuite à expliciter les choix du travail de recherche. La méthode est sociologique au sens de Simmel (1908), c'est-à-dire qu'elle s'intéresse à l'interaction entre processus micro et macrosociologiques. L'approche est compréhensive au sens de Weber. Dans la société moderne, le « polythéisme est notre « quotidien » religieux » (1919, p. 98), la difficulté est d'« être à la hauteur de ce quotidien » (*id.*, p. 99). D'où une approche qui se focalise sur l'interprétation du sens de l'activité sociale (*id.*, 1921). Dans mon analyse compréhensive, je suis ainsi partie de l'observation de la récurrence de micro-antagonismes. J'ai procédé par « itération » (Olivier de Sardan, 2008, p. 82), c'est-à-dire des périodes de recueil de données et de lectures. Les lectures théoriques sont des outils essentiels pour dépasser les limites d'un inductionnisme pur et « décoller des faits » (Kaufmann, 2007, p. 91). Pour donner sens à mes découvertes, j'ai emprunté, tout en testant sa validité, un cadre d'analyse *ad hoc* (voir chapitre 2). J'ai ainsi mis en ordre et comparé mes données à partir de concepts développés en idéaux-types : « je »/« moi » (Mead, 1934), « légitimateurs »/« hérétiques » (Berger & Luckmann, 1966), « identité pour soi »/« identité pour autrui » (Dubar, 1991). Cette méthode *comparative* est inspirée de Weber (1922). Elle a pour particularité de rechercher une logique de contraste afin d'établir des relations de causalité, de sélectionner les traits particulièrement caractéristiques du fait étudié à des fins de généralisation dans un va-et-vient entre théorie et réalité (Vigour, 2005).

Dans une première partie, je fais un retour réflexif sur le travail de thèse, depuis l'élaboration du projet de Cifre. J'objective ma subjectivité en me considérant insérée dans un ensemble croisé *d'interactions* avec le terrain et la direction de thèse. L'originalité de cette démarche clinique est de faire ressortir l'articulation entre le processus biographique et le processus relationnel. Je distingue ainsi deux configurations de transactions identitaires influant sur le travail de thèse. Dans une deuxième partie, je présente les modalités du travail d'enquête.

## 2. Les interactions doctorante/terrain/direction de thèse

### 2.1. Une ingénieure « en reconversion » chez les cadres cheminots

#### 2.1.1. *La rencontre entre une cadre en reconversion et des cadres cheminots*

Lorsque j'ai commencé le projet de thèse en Cifre (septembre 2011), je me définissais comme étant en reconversion professionnelle. Cela m'amène à rencontrer des cadres situés en direction à la SNCF. Leur demande semble entrer en résonance avec la mienne.

Ingénieure en informatique, j'ai travaillé pendant cinq dans des sociétés de services informatiques intervenant sur des projets de réorganisation. Souhaitant aborder mon travail sous un autre prisme que celui des outils informatiques, je suis engagée depuis le début des années 2000 dans un processus de reconversion professionnelle, qui j'y reviens plus loin, est porteur d'un conflit de valeurs. Entre autres, j'entame un projet de formation. Le but de cette démarche est d'accéder à des marchés professionnels qui, d'après les retours de ma recherche d'emploi, m'étaient fermés du fait que je n'étais pas formée aux sciences sociales. Le projet de thèse en Cifre m'est soufflé lors de la soutenance d'un mémoire de fin de master « pro » en sociologie du travail et des organisations (« master 228 » à Paris-Dauphine) par le jury (M. Glady et S. Bernard). N'ayant pas trouvé d'emploi convenant à mes aspirations, je m'engage dans un projet de thèse sans mesurer les implications. Je le vis alors comme un *instrument* de recherche d'emploi.

Sur les conseils de ma directrice de mémoire (S. Bernard), je démarche des entreprises publiques, réputées pourvoyeuses de Cifre. Je rédige une lettre de candidature en proposant mes services pour soutenir, par la recherche, une réflexion dans l'entreprise, comme j'aurais pu le faire dans une recherche d'emploi. Je propose à une direction d'entreprise de réfléchir sur la manière dont sont conciliés les objectifs économiques et qualitatifs de l'entreprise, un sujet que je considère alors comme susceptible de retenir l'attention au début des années 2010 (peu de temps après la médiatisation des suicides de France Telecom). Au thème en vogue des « risques psychosociaux », j'ajoute celui de la sécurité industrielle, que j'ai déjà étudié pour mon mémoire à la fédération Chimie-Energie de la CFDT. Après des tentatives infructueuses avec d'autres entreprises, je parviens à m'introduire à la SNCF par deux réseaux, où je trouve des interlocuteurs ouverts à une discussion sur un projet de recherche. J'arrive à accéder directement à l'un des directeurs des Ressources Humaines de la SNCF (en trouvant son adresse mail). Ce contact laissant présager une Cifre à la SNCF, je me tourne vers M. Dressen, un chercheur spécialisé dans le domaine ferroviaire, pour une direction de thèse. Sur ses conseils, je contacte le sociologue de



la SNCF (A. Largier) qui transmet à son réseau. Par ce biais, je suis contactée par l'ergonome de la direction de la sécurité de Fret SNCF.

Le projet de Cifre jusqu'à son conventionnement s'est construit à partir d'échanges (entre novembre 2011 et juin 2012) avec plusieurs interlocuteurs ayant répondu positivement à ma proposition de recherche. Il s'agit d'abord de cadres situés à la direction des Ressources Humaines de l'Épic SNCF. Ils sont chargés de projets visant à atteindre la « performance globale », c'est à dire la conciliation des objectifs économiques avec les engagements sociaux de l'entreprise, comme celui en faveur de la Qualité de Vie au Travail. Leur demande part du constat des difficultés du premier échelon des cadres, les Dirigeants de Proximité (DPX). Ceux-ci sont, selon eux, surchargés de travail, en particulier par un travail de « reporting » sur leur activité et celle de ceux qu'ils encadrent. Ils seraient aussi confrontés à des injonctions contradictoires et à des réorganisations successives. Un premier interlocuteur souhaite interroger les pratiques professionnelles du haut management. Il se dit soutenu dans sa démarche par plusieurs membres de l'état-major de l'entreprise. Néanmoins, cet interlocuteur se rétracte et sera rapidement remplacé par un autre, porteur d'une demande que je trouve insaisissable. De leur côté, les cadres situés à la direction de la sécurité de Fret SNCF s'inquiètent de ce que les Dirigeants de Proximité soient moins disponibles pour faire du « retour d'expérience », c'est-à-dire enquêter sur les accidents de circulation ferroviaire, les analyser et en tirer des conclusions.

Plusieurs cadres de directions à la SNCF et Fret SNCF répondent favorablement à ma proposition de recherche en Cifre. Le thème central est le travail de conciliation d'objectifs pouvant être potentiellement contradictoires entre eux. Dans le contexte où l'entreprise lance un chantier sur la Qualité de Vie au Travail au début des années 2010, je profite qu'une porte s'ouvre aux Cifre aux sciences humaines (avant qu'elle ne se referme à la fin des années 2010). Un premier travail de terrain me conduit à conclure la Cifre à la direction de la sécurité de Fret SNCF et à structurer le projet de recherche sur le travail d'organisation.

### ***2.1.2. Le projet de recherche sur le travail d'organisation à Fret SNCF***

Une première mission de trois mois à la direction de la sécurité de Fret SNCF me permet de vérifier ma bonne intégration dans ce service, gage d'un bon déroulé de la Cifre. J'y affine un projet de recherche en Cifre sur le travail d'organisation, suivant une perspective initiée par G. de Terssac (1998 ; 2003) et développée par M.-A. Dujarier (2006).

En attendant la matérialisation du projet en convention Cifre, j'ai proposé une mission d'étude à mes interlocuteurs à la direction de la sécurité de Fret SNCF : le directeur du service, le chef de

l'équipe responsable du Retour d'Expérience et une ergonome. Faisant valoir mon expérience professionnelle, je leur propose de réaliser une enquête sur les besoins des utilisateurs de l'outil informatique dédié au Retour d'expérience (un type de travail que je pratiquais dans l'informatique). Un nouvel outil est en cours de développement et je sens que ce projet les préoccupe. Cette enquête, prenant appui sur un dispositif informatique, me donne l'opportunité d'échanger plus généralement avec une trentaine de cadres : les cadres de la direction de la sécurité de Fret SNCF à laquelle je suis rattachée, et d'autres situés en direction de production et en Unité de production. J'ai peu d'échanges avec d'autres catégories de salariés, à l'exception de quelques assistants de cadres. Cette enquête me permet un premier voyage entre les différents espaces socio-organisationnels de Fret SNCF (voir encadré ci-dessous).

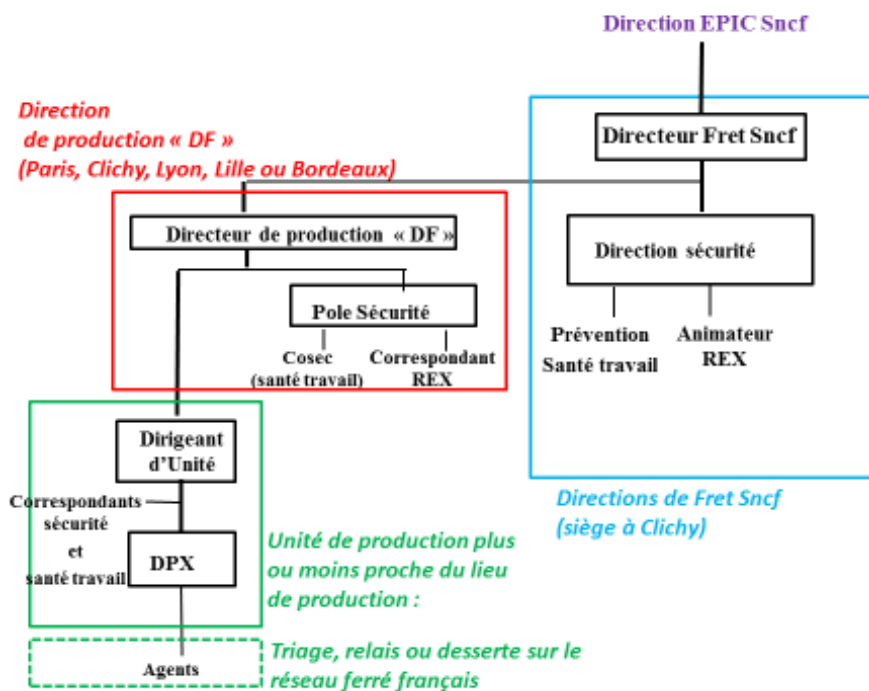
**Encadré 1 : Présentation de l'organisation sociogéographique de Fret SNCF**

▪ **La séparation ligne « métier » / « managériale »**

*Selon les termes de l'entreprise, l'encadrement se répartit entre une ligne « métier », chargée des fonctions dites « transverses » comme la sécurité ou les Ressources Humaines, et une ligne « managériale », décisionnaire et responsable sur l'organisation du fret.*

▪ **La duplication territoriale de la division du travail d'encadrement**

*La division du travail d'encadrement entre lignes « métier » et « managériale » est dupliquée à Fret SNCF sur trois principaux espaces sociogéographiques (je simplifie pour le lecteur). Au siège de la direction de Fret SNCF (en région parisienne), se trouvent la direction générale et les directions nationales transverses. Quatre directions de production (« DF » ou Direction Fret) de Fret SNCF se partagent le territoire national, en fonction de portefeuilles client (à l'époque de la Cifre). Leur siège se situe en région parisienne et dans de grandes villes de province. Les « Unités » de production désignent les locaux de l'encadrement (cadres et agents de maîtrise), plus ou moins à proximité d'une gare de triage, de relais ou desserte d'un client, où travaillent les agents (l'exécution selon le statut) et où se trouvent leur salle de pause.*



À l'issue de ce travail d'enquête, je choisis de conclure une Cifre avec la direction de la sécurité de Fret SNCF. Entre autres raisons, je sens une configuration d'enquête favorable. D'abord, j'ai constaté une grande disponibilité des interlocuteurs rencontrés à tous les niveaux de l'organisation pour répondre à mes questions. J'ai déjà recueilli des matériaux dont je pressens une possible utilisation. Ensuite, je me suis sentie bien intégrée dans ce service où j'étais rattachée le temps de la mission. Sans que nos intérêts communs soient explicites à ce stade (j'y reviens plus loin), plusieurs cadres, dont le chef de l'équipe chargé du Retour d'Expérience, me demandent de rester dans le service dans le cadre d'une Cifre. Enfin, j'ai de bons rapports avec le directeur du service, qui se propose d'être le commanditaire de la Cifre.

À partir de l'analyse de mes premiers entretiens et d'une recherche bibliographique, je propose un projet d'étude sur la manière dont sont conciliés les objectifs de rentabilité, de sécurité et de bien-être au travail par les différents niveaux de l'entreprise. La perspective est celle de l'axe de recherche sur le travail d'organisation, esquissée par G. de Terssac (1998). Elle est censée alimenter une réflexion du commanditaire sur l'écart entre la performance attendue et ce qui est réellement réalisé. Il s'agit de comprendre comment chaque niveau s'y prend, en considérant que ces activités interagissent entre elles. À ce stade, j'invite M.-A. Dujarier à rejoindre la direction de thèse, avec l'accord de Marnix Dressen. Il m'apparaît en effet que la problématique qu'elle soulève sur la délégation du « bon » travail d'organisation permet de formaliser *avec justesse et a priori* les premières données empiriques. Le projet de recherche prévoit de s'appuyer sur la comparaison de deux études de cas, l'une portant sur le dispositif du Retour d'Expérience, l'autre sur un dispositif du domaine de la santé au travail (qui dépend de la direction de la sécurité). Cette version du projet reformule la demande de mes interlocuteurs (situés en direction), focalisée sur les Dirigeants de Proximité. Le directeur du service est d'accord pour me suivre dans ce déplacement du regard du travail du « lampiste », comme il dit, c'est-à-dire ici le dernier maillon de l'encadrement, vers le travail de l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Il manifeste un intérêt pour ce projet sans formuler d'attentes précises. « C'est une idée intéressante, dérangeante de se demander jusqu'où on peut aller dans le progrès de productivité sans toucher à la sécurité », commente-t-il. Il me laisse carte blanche pour mener ce projet de recherche (sous sa responsabilité), c'est-à-dire qu'il me laisse libre d'organiser mon enquête et je lui en rends compte épisodiquement. Pour faire la thèse dans les meilleures conditions, je suis installée dans le bureau de son adjoint, plutôt que dans l'*open space* bruyant où travaille l'essentiel du service.

La thèse en Cifre démarre sous l'apparence de la concordance des demandes d'une cadre en reconversion et de cadres de directions transverses à la SNCF. Il faut préciser que je bénéficie de préjugés favorables à mon égard.

### *2.1.3. Le crédit accordé à l'ingénieur, la sollicitude pour le débutant*

Pendant la Cifre à la direction de la sécurité de Fret SNCF, mon identité fait l'objet de processus relationnels de reconnaissance par autrui. Indépendamment du contenu du projet de thèse en soi, j'ai bénéficié du crédit accordé aux ingénieurs par les cheminots et d'une tradition de transmission et de sollicitude vis-à-vis des débutants.

Selon des cadres du service, mon diplôme d'ingénieur a été un élément décisif dans la conclusion de la Cifre car le commanditaire (ingénieur), était réputé « ne pas croire pas aux sciences humaines ». Son adjoint (ingénieur, 60 ans), dont je partage le bureau, me voit comme une ingénieure débutante. Celui-ci a consacré une partie conséquente de son temps à me raconter l'histoire de l'organisation et à m'instruire de ses subtilités dans tous les domaines, sur le langage d'entreprise, le système interne de Notations (c'est-à-dire de promotion), les règlements ou les techniques ferroviaires.

Ce cadre n'est pas le seul sur lequel j'ai pu m'appuyer. Ainsi un cadre frustré de ne pas pouvoir poursuivre une tradition de filiation entre cadres (voir chapitre 10), m'a consacré de nombreuses heures en début d'enquête. Leur aide m'a permis de dépasser la complexité de l'univers sociotechnique de la SNCF et d'être en capacité de faire une enquête sociologique. La langue employée dans l'organisation fait en effet barrage, elle semble comme étrangère au débutant. Faisant partie d'un service composé essentiellement des cadres (à l'exception de la secrétaire et des alternants et stagiaires), je suis assimilée à une cadre débutante. « Il faut donner un coup de pouce aux jeunes », justifie le cadre qui m'introduit dans les réunions sur le projet ÉVRPS (chapitres 5 et 6). En comparant des témoignages, je constate que j'ai bénéficié d'une tradition de transmission de savoirs entre générations de cadres (voir chapitre 10).

« Ingénieure », « doctorante/débutante » sont les étiquettes qui me définissent en dehors de la mention à la thèse. Elles me facilitent l'accès au terrain. La référence au sujet de la thèse provoque des réactions contrastées, qu'il convient ensuite d'analyser.

## **2.2. Une « hérétique » chez les cadres cheminots**

### *2.2.1. Des réactions à l'activité de thèse diamétralement opposées*

À mes interlocuteurs, je me présente pendant la Cifre comme étant de la direction de la sécurité où je fais une thèse en sociologie sur la conciliation des objectifs de rentabilité, sécurité et bien-être au travail, en précisant parfois que je cherche à comprendre comment chacun s'y prend. Cette présentation provoque des processus relationnels de reconnaissance diamétralement opposées.

Pour beaucoup, mon enquête représente une occasion de s'exprimer sur son travail, de satisfaire un besoin de parler et d'être écouté. Je suis sollicitée comme témoin des changements qu'ils subissent et de leurs divergences avec l'organisation (je reviens plus loin sur ces interactions). Je suis alors invitée à partager leur processus réflexif. Les enquêtés ne sont pas avares de leur temps, la commande croisant une demande sociale, non sans malentendus. L'entretien le plus significatif de ce besoin d'écoute est celui avec un médecin du travail qui me raconte comment sa pratique a changé depuis l'apparition des « RPS » (voir chapitre 9). Il me parle de l'attente dévorante de ses patients d'« avoir une écoute », exigent-ils, que lui n'a pas et me serre dans ses bras à la fin de l'entretien (à ma grande surprise).

À l'inverse, mon enquête inspire une aversion à des directeurs. Un an après le début de la Cifre, le directeur du service (le commanditaire) est nommé à un autre poste à Fret SNCF. La directrice qui lui succède n'a pas la même appréciation du projet de thèse. « Ce projet est une erreur », commente-t-elle à sa prise de fonction. De la même manière, le contraste est frappant dans les réactions que suscite mon enquête parmi l'encadrement en production. Avant de m'autoriser à assister à une réunion avec des cadres d'une Unité de production, l'adjoint d'un directeur de production formule une réserve. Il craint que l'encadrement de l'Unité puisse se sentir observé « comme des rats de laboratoire », dit-il, et demande leur autorisation préalable. Il se trouve que l'idée de participer à cette réunion m'avait été soufflée par ces cadres. Rencontrés lors d'une évaluation des risques psychosociaux (voir chapitre 6), ils désiraient que je vienne observer cette rencontre qu'ils avaient provoquée (pour cette analyse, voir chapitre 9).

Une anecdote montre comment les processus relationnels concernent toutes les parties du projet de thèse, y compris la direction de thèse. Tenue par l'engagement de son prédécesseur, la nouvelle directrice de la sécurité se retrouve commanditaire d'un contrat de recherche qu'elle ne désire pas. Elle cherche néanmoins à s'informer de ce qu'écrit M.-A. Dujarier. Elle emprunte mon exemplaire de *L'idéal au travail*, mais ne trouve pas le temps de le lire. Un collègue (sans fonction d'autorité dans le service) formule la même demande et me rend mon exemplaire, en commentant sa lecture. « J'ai bien aimé le passage sur les enchanteurs », dit-il.

La présence de l'enquêteur agit comme un catalyseur sur les relations sociales préexistantes, il représente d'une certaine façon le monde extérieur (Beaud & Weber, 1997, p. 248). Je découvre, par le conflit, que ma recherche portant sur le travail d'organisation peut être perçue à Fret SNCF comme gênante par ceux en train de prendre le pouvoir dans l'organisation.

### 2.2.2. *Se découvrir hérétique par le conflit*

Un an après le début de la Cifre, le directeur du service est remplacé par une nouvelle directrice (novembre 2013). Le reste de l'encadrement du service est aussi renouvelé (l'adjoint du directeur et deux chefs d'équipe). Ce changement à la tête du service y modifie en profondeur les relations (voir chapitre 5). Une réunion est révélatrice de la manière dont ce changement m'impacte en particulier. Par le conflit, je me découvre hérétique.

Je suis invitée à cette réunion par Marc (son prénom et les suivants ont été changés). Ce consultant a intégré le service quelques mois avant le début de la Cifre et devient le bras droit de la nouvelle directrice à sa prise de poste. Avant qu'il ne soit nommé chef de l'équipe des Managers et ne dispose d'un bureau particulier (juin 2014), nous avons des échanges réguliers entre collègues qui partagent un bureau. Marc apprécie les beaux mots des sociologues qu'il peut réutiliser dans ses présentations Powerpoint. Dans ce contexte où ma présence est valorisante, il m'invite à participer en tant qu'observatrice à un « groupe miroir » qu'il organise sur son projet de rénovation du dispositif informatique de Veille (13 novembre 2013). Ce type de réunion a pour objectif de soumettre à un panel d'utilisateurs le dispositif avant de le mettre en production, pour qu'ils donnent leur avis. Les DPX (premier niveau hiérarchique de l'encadrement opérationnel) sont chargés de le mettre en œuvre. Marc, assisté de trois autres cadres du service, a réuni quatre d'entre eux sur une journée au siège parisien.

Tout au long de cette réunion emblématique, je suis frappée par les similitudes entre ce projet de la direction de la sécurité portant sur le dispositif informatique de Veille et les résultats de mon enquête sur celui du Retour d'Expérience (voir chapitre 4). Ces dispositifs ont en commun d'avoir été introduits par la SNCF dans son organisation au début des années 1990n, après des accidents dans les années 1980, et d'avoir été rendus obligatoires par l'Etat à toutes les entreprises ferroviaires souhaitant opérer sur le marché français. Cette réglementation leur impose de s'assurer que les agents effectuant des tâches comportant des risques pour la sécurité des circulations ont la compétence requise et de la réévaluer à intervalle réglementaire. L'outil informatique permet aux DPX de « tracer » leurs contrôles de conformité des compétences de leurs agents aux standards de l'organisation, l'enregistrement dans l'outil informatique prouvant que l'employeur a rempli son obligation légale. L'outil enregistre aussi les résultats de ces contrôles : les éventuels écarts et les mesures pour les « redresser ». Le dispositif de Retour d'Expérience permet, quant à lui, d'enregistrer l'analyse des incidents de circulation faite par les cadres et les mesures qu'ils ont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. Dans les deux cas, des cadres de la direction de la sécurité justifient leur projet à partir du constat d'un « problème

d'outil », disent-ils. Ainsi, comme son collègue travaillant sur le dispositif de Retour d'Expérience, Marc pense que travailler sur les « items », les libellés codifiant les opérations du contrôle des DPX dans l'outil informatique, pourrait améliorer l'efficacité du dispositif. Rendre homogènes les « items » entre directions de production enclencherait le dispositif d'« amélioration continue », défend-il. Cela leur faciliterait le travail à la direction, leur permettrait d'avoir une « vision claire », dit-il.

Lors de cette séance, les deux DPX les plus anciens, issus de la promotion interne, font une réception critique du travail de ces cadres situés en direction. Ils expriment leur scepticisme *a priori* sur l'efficacité de ce travail. « C'est jamais sur le fond, toujours sur la forme », résume l'un d'eux. Ainsi, à chaque fois qu'il demande au Pole Sécurité (les cadres de la sécurité situés en direction de production) « quelles mesures ils vont mettre en place sur le fond », il n'a jamais de réponse, rapporte-t-il. N'avoir jamais de réponse aux problèmes remontés aux niveaux hiérarchiques supérieurs par le biais des dispositifs revient comme un leitmotiv chez les DPX dans l'enquête sur le Retour d'expérience (voir chapitre 4). Comme pour le cas du Retour d'Expérience, les DPX ne critiquent pas le dispositif de Veille en lui-même. Celui-ci « *prend sens* », explique l'un d'eux, quand il l'aide à repérer un agent en train de faire une manœuvre en écart par rapport à la norme de sécurité interne, « non pour le sanctionner, mais pour le prévenir qu'il risque ainsi de se faire couper par un train », souligne-t-il. Alors pour lui, « niveau sécurité, ça porte, c'est concret, c'est la réalité », dit-il.

Un échange entre des cadres de la direction de la sécurité et un DPX me fait réagir. Le décalage apparaît flagrant entre le projet *sur le dispositif* informatique de Veille et l'ambition du projet de faire de l'« amélioration continue », c'est-à-dire selon le porteur du projet « savoir quoi faire des écarts détectés par la Veille », « quoi en tirer » :

*« Dans une séquence de la réunion, Marc demande aux DPX de reconstituer leur plan de Veille en sélectionnant les « items » à partir de sa nouvelle « bibliothèque » de codifications de libellés informatiques pour les leur faire tester.*

*- « Détenion des lettres de voiture »..., lit un DPX. C'est un monde de Bisounours ! On ne les a jamais quand on commence les manœuvres, la secrétaire arrive deux heures après nous.*

*- Ce n'est pas ce que prévoit la réglementation !, s'exclame un cadre de la direction de la sécurité. Le DPX persiste à refuser de prendre l'« item » dans son plan de Veille.*

*- Je ne peux jamais le « boucler » (c'est à dire trouver une mesure corrective pour qu'il n'y ait plus d'écart par rapport à la réglementation). Comment veux-tu que je fasse ?, dit-il. » (Extrait de notes)*

À ce moment de la réunion, je ne peux m'empêcher d'intervenir. Je demande en quoi le projet d'homogénéisation des libellés dans l'outil informatiques va permettre l'« amélioration continue ». Ma question est accueillie par un silence. Puis la réunion reprend comme si de rien n'était. Après la réunion, en aparté, Marc me reproche mon intervention car, me dit-il, elle laisserait penser que la direction n'est pas unanime sur le projet de « rénovation » de la Veille.

À la suite de cette intervention et bien que j'aie promis de ne plus sortir de mon rôle d'observateur, je ne suis plus invitée aux groupes de travail suivants. Sur la cinquantaine de réunions à laquelle j'assiste pendant la Cifre, c'est la seule fois que j'interviens, à part un autre cas où je n'ai pas été exclue du groupe (voir chapitre 6). La réaction du cadre chargé de « rénover » le dispositif de Veille tranche avec celle de ses homologues chargés du projet sur le Retour d'Expérience. À la différence de ce cadre, le directeur du service et l'ergonome (les commanditaires de l'étude sur le Retour d'Expérience) avaient accueilli favorablement ma restitution d'un décalage entre leur projet sur le dispositif informatique et les attentes des opérationnels. Ils avaient même souhaité prolonger mon enquête par une recherche en Cifre. Aussi je suis étonnée et je partage mon ressenti avec des cadres du service. Deux d'entre eux présents à la réunion du groupe miroir ne comprennent pas le reproche que me fait Marc d'avoir posé cette question. « Ça fait du bien que tu dises les choses », dit l'un d'eux. J'apprends que trois cadres ont posé la même question que moi, avant d'être évincés à leur tour des groupes de travail. À partir de cet événement, je prends soin de contrôler mon expression « hérétique », comme d'autres le font dans l'entreprise (voir chapitres 4, 5, 6). Comme je l'observe dans d'autres cas (voir chapitre 9 et 10), cette expression est recyclée par la directrice à qui ma présence a été imposée par la convention Cifre. D'« erreur », la thèse devient l'occasion de « montrer que Fret SNCF fait de la recherche », dit-elle, lors d'une journée organisée par la direction de la recherche de l'Épic où les doctorants sont invités à présenter leurs travaux.

Dans les milieux où domine la norme de l'idéal, les réunions dédiées à l'amélioration de l'organisation sont nombreuses, constate ailleurs M.-A. Dujarier. Elles « partent du souci d'associer le « terrain » aux préoccupations du siège, mais jamais l'inverse » (2006-b, p. 133). Ces rencontres sont « davantage tendues vers la sophistication des systèmes de *gestion pour eux-mêmes* » (*id.*, p. 134). Mon expérience à Fret SNCF montre qu'il se trouve des cadres enclins à questionner l'efficacité des dispositifs qui fonctionnent « comme des machines » (Dujarier, 2015, p. 72), renversant le moyen en fin. Quand d'autres, au contraire, s'y opposent absolument. Ce n'était pas la première fois que je me posais ce genre de questions. Elles sont à l'origine de mon projet de reconversion. Mais jusque-là, je ne m'étais jamais confrontée à ceux qui défendent ce système pouvant être vécu comme absurde. Ce conflit pendant la Cifre m'amène à voir ma « reconversion » sous un nouvel angle, à me redéfinir.

### ***2.2.3. De la reconversion à l'hérésie : la redéfinition de soi***

La thèse en Cifre est l'occasion d'un remaniement de mon identité sous l'influence des interactions qu'elle occasionne. Ce processus interfère avec la thèse, il mérite d'être explicité.



Avant d'être « en reconversion », j'étais *intéressée* par le métier du conseil. À la fin de mes études en école d'ingénieur (1995), un stage fait naître une vocation. Il s'agissait d'une étude sur l'accueil et l'intégration des jeunes dans une grande entreprise de travaux publics, commandée par le Directeur des Ressources Humaines et son adjoint, un ancien consultant d'un cabinet leader à l'époque. J'ai ainsi interrogé un panel d'ouvriers, de cadres, jeunes et anciens, sur toute la France. Le point d'orgue était la restitution de mon rapport en tête-à-tête avec le directeur général. L'étude s'est révélée être une manière déguisée pour les DRH d'alerter le directeur général sur la nécessité d'anticiper des départs en retraite par des recrutements. Les DRH espéraient – à tort - que ce polytechnicien intraitable serait plus réceptif à un autre ingénieur. Cette aventure humaine m'a donné le goût du métier de consultant, pris au sens de *médiateur*. Elle entre en résonance avec l'histoire dont j'essayais de devenir le « sujet » (Gaulejac, 1999). Mon père est ouvrier, venant d'un milieu rural et ma mère, employée, a grandi dans un bastion rouge de la périphérie de Paris. Habitant Paris, je fréquente par la scolarisation, des camarades venant d'un milieu bourgeois obnubilé par la réussite scolaire, très différent de celui de mes parents. Quand je deviens première de la classe, le plaisir de la reconnaissance sociale exacerbe un désir de conformité à ce milieu. Celui-ci est émoussé par la classe préparatoire, à un moment où je commence à percevoir les chausse-trappes du modèle d'individu du projet parental post-soixante-huitard : celui de l'*homo elogens*, c'est-à-dire l'individu choisissant, leurré par la fiction moderne de la liberté de choix et de l'accomplissement de soi par ses seules ressources (Bauman, 2006, p. 48). Je ressens que ma conduite dans tous les domaines de la vie m'est dictée par un environnement normatif « liquide » (*ibid.*), c'est-à-dire les contraintes insidieuses car cachées de la société moderne, et je commence à penser qu'il me fait passer à côté de l'essentiel. En particulier, j'avais choisi de faire ces études, mais je ne m'y plaisais pas. Plus qu'une simple préparation à des concours, la classe préparatoire est un rite initiatique d'agrégation à l'élite méritocratique (Bourdieu, 1989), un sas qui prédispose à adopter son éthos agonistique, c'est-à-dire un modèle de comportement valorisant le surtravail et la compétition comme fin en soi (Stenger, 2017, p. 181). Cette introspection critique m'ouvre à d'autres valeurs et m'amène, entre autres, à changer de regard sur mes parents, passant de la honte à la fierté. Ne parvenant pas à changer de vie, je trouve alors un équilibre en fréquentant plusieurs cercles. La pluralité des cercles fait la liberté et la singularité de l'individu moderne, en lui permettant d'échapper à l'emprise d'un seul (Simmel, 1908). L'attrait pour le métier de consultant, tel que je me le représente, vient de son apparente compatibilité avec cette manière d'être, un pied dedans et un dehors. Surtout je commençais à prendre *plaisir* à naviguer entre des univers, le polythéisme de valeurs cessant d'être pour moi un fardeau. Exercer un métier dont la fonction est de gérer des conflits, peut être analysé comme un moyen de gérer les conflits d'identité occasionnés par un déplacement social (Gaulejac, 1999-b).

Mon projet professionnel se confronte à la réalité. J'échoue à entrer dans les grands cabinets de conseil. Cet échec est significatif de l'écart entre le sens de mon projet professionnel et la logique de la profession. Encouragée (et leurrée) par les discours du néomanagement exhortant à la créativité et à l'autonomie, je cherche à satisfaire une source interne de satisfaction avant celle de la reconnaissance, c'est-à-dire « pouvoir mettre quelque chose de soi dans sa vie » (Molinier & Pheulpin, 2014, § 4). Or dans ces cabinets, le contrôle de la conformité à un certain type de personnalité associée à la grandeur est central. Bien qu'elle soit un motif invouable, la jouissance procurée par le sentiment d'accéder à une élite sélective y est le ressort premier, aux dépens du métier et même du désir propre de l'individu (Stenger, 2017). Le conseil apparaît moins comme un métier que comme un véhicule dans le parcours professionnel de l'élite, un moyen de perpétuer les hiérarchies existantes et de conformer le travail des individus (Thine *et alii*, 2013, p. 97). Profitant de la croissance du secteur de l'informatique à la fin des années 1990, j'entre dans un secteur du conseil moins convoité par l'élite selon S. Thine *et alii* (*op. cit.*). Au fil de cette carrière, émerge la délicate question du *sens* de ce que je fais. Je bute sur deux difficultés. Je découvre d'abord l'absurdité des « inventions dogmatiques » (Alter, 2000, p. 89). Le conseil se résume à de l'« accompagnement » de projets définis en direction, les utilisateurs d'outils informatiques sont consultés à la marge. Il en résulte que ces inventions sont parfois abandonnées faute d'appropriation. Ensuite, au début des années 2000, apparaît la mode du CRM (Customer Relationship Management). Cette solution standardisée consiste à mettre la base de données sur les clients au centre de l'architecture informatique. Jusque-là, j'arrivais à me figurer que les outils informatiques pouvaient améliorer la production (quand ils permettent de gérer les stocks de produits d'une chaîne de supermarchés ou de faire circuler les informations entre le service client d'une société de téléphone mobile et les techniciens chargés de réparer les pannes du réseau). Avec le CRM, comme lors du groupe miroir à Fret SNCF, je ressens l'absurdité des dispositifs de planneurs. J'avais beau être bien payée, reconnue professionnellement, avoir la stabilité de l'emploi et de bonnes conditions de travail, il me manquait quelque chose de vital : ressentir que mon travail a un sens. Je ne vois alors pas d'autre solution que de quitter cette branche.

Au début des années 2000, j'entame une reconversion urbaine, c'est-à-dire une de ces quêtes de sens repérées par J.-L. Cassely (2017), qui amènent des diplômés du supérieur à désertir les sièges de grandes entreprises et investir d'autres champs professionnels, tout en restant dans une proximité sociogéographique. Cette quête de sens des manipulateurs d'abstractions se traduit typiquement par une recherche de concret. Celle-ci m'amène à m'investir dans la vie de mon quartier (à Paris). Cela me donne l'opportunité de découvrir un nouveau métier, « chargée de mission » en mairie d'arrondissement. L'une des missions du poste qui m'est proposé, la plus délicate, était de gérer l'accueil des demandeurs de logement social. La nouvelle équipe

municipale venait de mettre en place une commission d'attribution censée sortir d'un système clientéliste. Au nom de laquelle les élus se refusaient à recevoir les demandeurs de logement, tout en maintenant une permanence d'accueil inconditionnel par des secrétaires et moi-même. L'organisation générait une agressivité quotidienne. En tant que responsable du service, je l'ai réorganisé. Entre autres, j'ai fait rebaptiser le « secrétariat » en « bureau d'information ». Actant que le travail d'accueil n'était plus de délivrer des rendez-vous, je faisais reconnaître un nouveau sens, celui de donner des informations à des citoyens sur le fonctionnement du logement social et des commissions d'attribution. Il s'agissait aussi d'apporter des médiations, à la place des élus, avec d'autres services municipaux, d'État ou des bailleurs. Dans cette transformation, j'ai disposé d'une relative latitude. Mais j'ai aussi dû mener une guerre de positions d'un an avec les élus pour imposer des horaires de fermeture de l'accueil et pouvoir remédier à la désorganisation du service. À la différence de mes prédécesseurs qui ne tenaient pas plus de six mois sur un poste qu'ils considéraient comme difficile, les conflits que j'y ai trouvés m'ont épanoui (cette différence de sensibilité se retrouve à la SNCF, voir chapitre 7). Ma satisfaction venait du sentiment de faire un travail utile aux autres, de réduire les tensions sociales, tout en étant finalement reconnue comme légitime dans mon travail d'organisation. Au bout de cinq ans, j'avais besoin de changement. Revigorée par une expérience professionnelle qui faisait sens pour moi, je poursuis ma reconversion.

La thèse en entreprise change la nature de mon activité de reconversion. Quittant les marges urbaines où J.-L. Cassely (2017) observe que se reconvertissent des cadres diplômés du supérieur, je me retrouve au centre de l'espace déserté. Dans une société concevant la normalité comme une « succession de projets » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 180), le projet de reconversion semble légitime. Pourtant cette démarche faite pour soi est subversive, si l'on considère comme J.-L. Cassely (*op. cit.*) qu'elle est porteuse en creux d'un rejet de normes. En définitive, j'ai pris conscience par le conflit avec des cadres qui exercent l'autorité à la SNCF, et dans le contexte d'une thèse en sociologie, que j'étais impliquée (au sens clinique) dans la construction sociale de la réalité. Cette activité met en œuvre des processus relationnels identitaires. D'un côté, les hérétiques cherchent à faire reconnaître et partager avec d'autres leur version déviante de la réalité. De l'autre, cette activité est perçue comme menaçante par les légitimateurs qui maintiennent l'univers légitime. Ces logiques d'interaction façonnent l'enquête.

### 3. La méthode d'enquête

#### 3.1. Le conflit comme fil conducteur

##### 3.1.1. *L'observation participante sur trois ans et trois mois*

Avec la direction de la sécurité de Fret SNCF, j'ai conclu deux contrats. Le premier est la commande d'une enquête sur le Retour d'Expérience (trois mois) et l'autre une convention de recherche en Cifre (trois ans). Ces deux contrats de travail ouvrent la possibilité d'une observation participante. Les modes d'entrée sont de deux ordres.

Le premier mode d'entrée de l'observation est celui de la commande proprement dite. Dans celle sur le Retour d'Expérience (Rex), les animateurs Rex m'ont invitée à participer sur trois mois à leurs téléconférences (chaque lundi, ces sessions téléphoniques réunissent les correspondants Rex des directions de production et les animateurs en direction nationale), ainsi qu'aux réunions sur le développement de l'outil informatique et sa présentation aux utilisateurs. Comme cela était prévu dans le projet de la Cifre et avec l'accord du préventeur, j'ai participé à un cycle de réunions de travail sur un deuxième dispositif : ÉVRPS. Celles-ci ont lieu dans trois espaces sociogéographiques : trois autres au siège de Fret SNCF, complétées par une, au niveau de l'EPIC (18/02/2013) et une, en Unité (5/06/2013) pour que je puisse comparer le ton entre les réunions (voir chapitre 6). Ces séances réunissent deux niveaux hiérarchiques, l'un qui organise et donne le ton, l'autre, subalterne, participe (voir tableau ci-après).

**Tableau 10 : Composition des réunions sur «ÉVRPS »**

	Réunions ÉVRPS :	20/11 2012	18/02 2013	26/03 2013	5/06 2013	18/02 2014
<b>Direction Épic</b>	Cadre		1			
<b>Directions fonctionnelles Activités Branches et Domaines</b>	Préventeur, Psychologues, Cadre RH	2	9	2	1	2
	Assistante, alternantes, doctorante (non cadres)	4	1	3	1	1
<b>Directions de production Fret SNCF</b>	Cosec et leurs chefs (cadres)	6		3	1	2
	Cadres RH	2		3		1
<b>Unité de production Fret SNCF</b>	Dirigeant d'Unité et DPX, CTT, cadre sécurité, assistant DPX				9	
<b>Autre direction</b>	Médecin du travail, infirmière				2	
<b>Organisation syndicale</b>	Elu CHSCT				1	

On notera que le nombre de participants décline sur les trois réunions sur ÉVRPS (20/11/2013, 26/03/2013, 18/02/2013) au siège de Fret SNCF. Cela montre le cycle éphémère du dispositif qui fait semblant de répondre aux critiques (voir chapitres 5, 8).

À partir du mode d'entrée de la commande, j'ai été invitée à d'autres réunions, par leurs organisateurs, notamment à celles sur le projet concernant le dispositif de Veille organisées par

les « rénovateurs » et une téléconférence animée par un Correspondant Rex en direction de production revendiquant de travailler « à l'ancienne », à l'antipode des premiers (voir chapitre 4, encadré 4). Lors d'une réunion sur ÉVRPS, on m'a suggéré de me faire inviter à une réunion à l'Unité de Bordur entre l'encadrement local et sa hiérarchie. Ma demande ayant été acceptée, j'ai participé à cette réunion, plus une autre avec un promoteur. Lors des réunions, en tant qu'invitée, je suis supposée ne pas intervenir. Je prends des notes sur le plan de table, la place et l'identité de chaque interlocuteur, et l'intégralité des échanges.

Le second mode d'entrée de l'observation regroupe ce à quoi j'ai pu assister et participer en tant que salariée, rattachée à la direction de la sécurité de Fret SNCF. J'ai consigné intuitivement des discussions auxquelles j'ai pris part ou dont j'ai été témoin. Ces échanges informels de points de vue sur le travail et l'organisation ont lieu pendant les déjeuners quotidiens avec mes collègues, les pots de départs ou d'arrivée, les repas du service, dans le bureau que je partage avec deux cadres faisant partie de l'équipe de direction du service, les couloirs ou le coin pause-café du service. J'ai aussi participé aux réunions d'information du service et aux événements organisés par la direction à l'intention du personnel du siège (vœux de la direction, « café Com », journée des risques professionnels). Ces réunions sont aussi l'occasion de commentaires et d'échanges avec des participants. Ces observations sont la plupart des fois transcrites de mémoire, *ex post*. Dans les cas qui s'y prêtent, lorsque je disposais d'une table et de quoi noter, j'ai pris des notes directement. Ces prises de note se concentrent plutôt la première année de la Cifre. J'ai en effet consacré l'essentiel des deux dernières années de la Cifre à des études bibliographiques et l'écriture de documents d'étape, la thèse étant censée être finie à la fin de la Cifre.

J'ai ainsi rassemblé un volume conséquent de notes sur 59 réunions de groupes de travail et événements d'entreprise, 15 cahiers grand-format et un fichier informatique. Cette méthode extensive de prise de note a eu l'inconvénient d'occasionner des temps de traitement longs. Mais elle m'a permis à la fois de banaliser ma prise de note et de pouvoir opérer une sélection plus raisonnée et fine *a posteriori*. Il n'y a pas de recherche possible sans un *fil conducteur*, qui permet de ne pas se laisser déborder par le matériau (Kaufmann, 2007, p. 94). Ici, il s'agit du conflit, l'une des modalités d'interaction avec le terrain.

### 3.1.2. *Des cas de conflits : la société en train de se faire*

Au cours de l'observation sur trois ans et trois mois à Fret SNCF, j'ai été la témoin directe de conflits ou bien ils m'ont été rapportés. La manière de définir un conflit dépend de la perspective de recherche. Elle structure la modalité d'observation.

À partir de mon cadre théorique (voir chapitre 2), j'observe des conflits selon plusieurs modes d'entrée. Je suis le témoin *circonstanciel* direct ou indirect d'expressions conflictuelles diverses : des conflits dans mon service de rattachement (chapitre 5), ceux rituels dans les réunions du groupe de travail sur le dispositif ÉVRPS (chapitre 6), une divergence dans l'encadrement opérationnel (chapitre 7), des expressions spontanées d'affirmation d'un soi lors d'une réunion d'un groupe de travail sur le dispositif ÉVRPS (chapitre 9), sur celui de la Veille, lors d'un entretien individuel sur le Retour d'Expérience ou lors d'un entretien exploratoire (chapitre 10). En tant que salariée de Fret SNCF, j'ai reçu des tracts syndicaux mentionnant des conflits entre organisations syndicales et avec la direction (chapitre 10).

Dans d'autres cas, certains conflits me sont signalés pour *m'impliquer* dans la bataille de la construction sociale de la réalité. Certains cadres utilisent l'enquête commandée par la direction de la sécurité pour lui exposer indirectement leur divergence de vue (chapitre 4). Je suis impliquée en tant que témoin écrivant des textes en sciences humaines. Si ces textes ne peuvent prétendre refléter la réalité, ils parlent de la réalité (Olivier de Sardan, 2004, p. 46), c'est-à-dire qu'ils l'interprètent d'un certain point de vue. À partir de là, il n'est pas surprenant que des participants me signalent qu'il y a plusieurs manières de voir les choses (chapitre 6) en aparté de la première réunion où ils me voient prendre des notes, après que je me sois présentée comme « faisant une thèse en sociologie sur la conciliation des objectifs de rentabilité, sécurité et bien-être au travail », étant précisé que je suis introduite comme faisant partie de la direction de la sécurité. De même, un prestataire (rencontré sur mon lieu de travail) insiste pour me donner le point de vue des « petites mains » après que je me sois présentée, en précisant ce jour-là « surtout chez les cadres » (chapitre 10). Au cours d'une enquête sur ces différentes manières de voir, je suis sollicitée pour être le témoin d'une réunion ayant de fortes chances d'être conflictuelle entre une équipe de cadres de production et sa hiérarchie (chapitre 9).

Enfin il faut signaler ma propre implication. Lors de deux réunions, je ne peux m'empêcher d'intervenir et de sortir de mon rôle d'observateur. Cette intervention provoque mon éviction d'un groupe de travail (voir précédemment) et me positionne dans le conflit qui éclate dans mon service (chapitre 5). Dans l'autre cas, elle enclenche un conflit dans le groupe de travail en le faisant sortir de sa torpeur (chapitre 6). Lors d'échanges avec des collègues, je constate des divergences significatives, qui m'incitent à mener une enquête et un travail réflexif (chapitres 7 et 8).

L'observation d'un conflit est la plupart du temps fortuite. Elle fait l'objet de prise de notes. Pour comprendre ces conflits observés sur le vif, à fort intérêt sociologique selon mon cadre théorique, j'ai mené un travail d'enquête.

## 3.2. Le travail d'enquête

### 3.2.1. *L'enquête compréhensive par entretiens semi-directifs*

L'enquête a été réalisée d'abord à partir d'entretiens. Une première série a été recueillie dans une phase exploratoire. La deuxième était orientée plus spécifiquement par le souci de comprendre les conflits observés ou rapportés.

Dans la phase exploratoire de l'enquête, j'ai mené des entretiens pour répondre à un thème. Il s'agit d'une enquête commandée sur le dispositif de Retour d'Expérience (Rex) par entretien semi-directif auprès d'une trentaine de cadres (voir tableau ci-après). Au chapitre 4, je ne présente qu'une partie de cette enquête<sup>14</sup>. Les enquêtés étaient invités à s'exprimer sur le dispositif de Retour d'Expérience, leur travail sur le dispositif et la manière dont ce travail s'articulait avec leurs autres tâches. Réalisés au début du travail de terrain, ces entretiens étaient aussi pour moi l'occasion de poser des questions afin de mieux comprendre le contexte. J'ai ainsi accompagné sur une journée de travail deux managers de proximité (premier niveau d'encadrement) dans une séance entre l'observation et l'entretien, une méthode que M.-A. Dujarier appelle « observation dialoguante » (2008, p. 18 ; 2016, p. 122). Dans cet esprit de découverte, j'ai rencontré les élus syndicaux des trois principales organisations syndicales<sup>15</sup> au CE et à des CHSCT (soit deux élus CHSCT UNSA, deux élus CE UNSA, un élu CE Sud et un élu CHSCT CGT) afin d'avoir leur point de vue sur Fret SNCF et pour l'un d'entre eux, sur sa participation à un groupe de travail sur le dispositif ÉVRPS. Dans le cas du Rex, les enquêtés ont été sélectionnés par le commanditaire pour constituer un panel des acteurs du Rex situés en production, représentatif du point de vue de la fonction et de l'implantation géographique (suivant l'organisation de Fret SNCF, voir encadré 1) et la totalité de ceux en direction de production et au siège. Dans le reste de l'enquête, j'ai sélectionné moi-même ceux que j'interrogeais (étant précisé qu'ils m'étaient présentés par l'intermédiaire de cadres). Dans leurs récits, j'ai trouvé des similarités avec ceux du groupe sélectionnés par le commanditaire<sup>16</sup>. J'en conclus que sa sélection n'aurait apparemment pas introduit de biais. Comme le souligne M.-A. Dujarier, les arguments critiques des dispositifs

---

<sup>14</sup> J'ai retenu le cas des cadres opérationnels de premiers niveaux de l'Exploitation (DPX) et les populations d'enquêtés les plus nombreuses (ce qui exclut le cas particulier des cadres Tractionnaires de premier niveau et leurs « appuis MS », les adjoints des DPX, les Dirigeants d'Unité, les Correspondants sécurité en Unité).

<sup>15</sup> Je me suis limitée (par manque de temps) aux organisations arrivant en tête aux élections professionnelles (je n'ai pas rencontré la CFDT ni FO qui avoisinent chacune les 10%).

<sup>16</sup> Par exemple comparer les encadrés 4 et 6 concernant des cadres de direction de production travaillant respectivement sur les dispositifs Rex et ÉVRPS, voir aussi les points de vue des DPX du chapitre 10 sur les dispositifs en général, très voisins de ceux des DPX interrogés sur le Retour d'expérience.

de l'encadrement à distance sont « nombreux et étonnamment communs d'une organisation à l'autre » (2015, p. 58).

Dans une seconde phase d'enquête, j'ai mené des entretiens afin de comprendre les conflits observés ou rapportés, auprès de protagonistes repérés par mes soins lors de l'observation ou qui étaient cités comme étant typique de l'antagonisme (voir tableau ci-après). Lors d'entretiens semi-directifs, j'invitais les enquêtés à m'aider à comprendre les conflits ou divergences observés ou rapportés. Partant de la scène du conflit, je les encourageais à les éclairer à partir de leurs pratiques et parcours professionnels ou de leur histoire. Cinq de ces entretiens s'étalent sur plusieurs séances sur la durée de l'observation. Cette façon de procéder en plusieurs entretiens et de considérer l'entretien comme un dossier ouvert a l'avantage de se rapprocher du mode de conversation et de développer des questions soulevées lors d'entretiens précédents (Olivier de Sardan, 2008, p. 64). Quatre sont collectifs (ceux avec des agents et des élus syndicaux). Ils sont tous enregistrés (et la plupart retranscrits) à l'exception de deux cas (où j'ai pris des notes). Le premier avec un médecin du travail représentant la direction devait porter sur un recueil de données quantifiées et s'est transformé en un récit plus personnel. Le second est un cadre en délicatesse avec Fret SNCF, que je n'ai pas osé enregistrer pour faciliter la parole (et regretté après-coup).

La méthodologie des entretiens s'inspire de la psychologie clinique de C. Rogers (1942) reposant sur l'accueil de la parole de l'enquêté. Cette méthode, devenue un classique, est celle des entretiens dits « semi-directifs », c'est-à-dire que « l'enquêteur s'efforce de poser le moins de questions possible et d'adopter une attitude facilitante pour permettre à l'interviewé d'exprimer sa propre réalité avec son langage propre et ses cadres de référence » (Van Campenhoudt *et alii*, 2017, p. 86). J'ai pris soin d'inscrire les entretiens dans des temps longs : ils sont en moyenne de quatre heures, le plus court dure une heure et demie, le plus long s'étale sur deux journées. Cette méthode permet de « ne pas « bousculer » l'enquêté, de lui laisser prendre un rythme de croisière, d'explorer différentes pistes et d'abaisser le niveau de censure de l'interviewé » (Beaud & Weber, 2010, p. 169-170). La durée de l'entretien permet, en évoluant, de se rapprocher peu à peu de la « conversation », c'est-à-dire « un mode de communication plus familier, réduisant l'artificialité de la situation d'entretien » (Olivier de Sardan, 2008, p. 58). La plupart du temps, les entretiens se déroulent dans un bureau isolé ou une salle de réunion privatisée. Pour certains cas où il n'était pas envisageable de dégager la personne de son poste (en unité de production), ils ont eu lieu sur le lieu de travail (bureau collectif). Certains s'accompagnent d'un déplacement sur des lieux de travail ou d'un déjeuner (pour les entretiens sur une journée).



Le principe de « triangulation » (Olivier de Sardan, 2004, p. 79), c'est-à-dire le recouplement des informations, guide mon enquête par entretien. J'ai ainsi interrogé des cadres de tous niveaux hiérarchiques, de « fonctions support » (sécurité, RH) et de production (suivant la division du travail de l'entreprise), mais aussi pour avoir un contre-point, des agents, des élus syndicaux et un médecin du travail. J'ai confronté ces différents points de vue tout au long de l'enquête, en entretien ou lors d'échanges informels. Finalement, le tableau ci-après montre que les cadres prédominent dans l'échantillon interrogé (51 sur 60 entretiens). Cette prédominance est involontaire, puisqu'il s'agissait au début de l'enquête de comprendre comment chacun s'y prenait à son niveau pour concilier des objectifs potentiellement contraires. À noter, que pour garantir l'anonymat, j'ai changé les noms et les prénoms, en cherchant à leur substituer des équivalents reflétant notamment l'âge. J'ai fait exception pour les femmes et les personnes d'origine étrangère. J'ai en effet estimé que dans ce milieu en très grande majorité masculin (voir chapitre 1) avec des prénoms à consonances françaises, exprimer leur particularité ne pouvait leur garantir l'anonymat. J'ai fait exception à cette règle dissimulant le genre pour la directrice de Fret SNCF, une personnalité publique et pour la directrice de la sécurité, dont la fonction est unique et pour les besoins de l'exposé (son identité a été anonymisée).

**Tableau 11 : Caractéristiques socio-organisationnelles de la population enquêtée**

Entretiens (individuels ou collectifs) :	Commande sur le Rex	Reste de l'enquête (Dont enregistrés)	Total
Directeurs fonctionnels <sup>17</sup> (sécurité et RH)	1	3	4
Directeur de production (« DF »)		1	1
Cadres de direction fonctionnelle (Épic, Fret SNCF)	8	4 (2)	12
Cadres de la fonction sécurité en direction de production (« Pole S »)	15	3 (3)	18
Cadres et maîtrise en Unité de production (Dirigeants d'unité, DPX, cadres fonctionnels, adjoints)	8	8 (6)	16
Agents (dont prestataire)	1	4 (2)	5
Elus syndicaux		4 (2)	4

La méthode de l'entretien semi-directif trouve certaines limites en termes de formalisme et d'échantillonnage. Pour les dépasser, j'ai eu recours à des méthodes complémentaires.

### 3.2.2. *La participation observante : l'enquête en immersion*

Le formalisme classique de l'entretien en sciences sociales est inadapté pour enquêter auprès des cadres de la direction de la sécurité de Fret SNCF (voir encadré ci-après) où j'étais rattachée

<sup>17</sup> « Fonctionnel » désigne les fonctions support, elles se distinguent de la production qui désigne la ligne hiérarchique « managériale » selon la division du travail interne (voir encadré 1 et en détail, chapitre 4).

pendant la Cifre. Avec ce groupe s'est établie une familiarité du fait que nous étions salariés, rattachés au même service et par là, collègues. Avec eux, j'ai usé d'un dispositif d'enquête spécifique et improvisé.

**Encadré 2 : Présentation du service d'accueil de la Cifre (la direction de la sécurité)**

Le service comprend une vingtaine de personnes, tous des cadres à l'exception de la secrétaire et des alternants et stagiaires.

Il est subdivisé en deux équipes, les « Experts » et les « Managers », chacune étant coiffée par un chef. Les Experts produisent de la réglementation interne et des « référentiels métier » (procédures de travail en sécurité) en application de la réglementation des pouvoirs publics sur la circulation ferroviaire et instruisent des dossiers d'homologation de changements réglementaires auprès des autorités. Les Managers s'assurent que l'entreprise met en œuvre l'ensemble des dispositifs réglementaires.

Quelques cadres spécialisés sur un domaine d'expertise sont directement rattachés au directeur du service. Ils sont associés à la direction du service. L'un de ces cadres assure les fonctions d'adjoint.

Pendant la Cifre, je fréquente davantage les cadres en situation de subordination dans le service, du fait qu'existent des coutumes selon lesquelles les subordonnés ne déjeunent pas habituellement avec son encadrement (voir encadré 11). Partageant le bureau de l'adjoint du premier directeur du service, j'ai aussi de nombreux échanges avec celui-ci. Ce groupe comporte quatorze personnes, soit tous les subordonnés du service à l'exception de trois cadres ayant des fonctions de production et deux alternants, du fait que ceux-ci ne prennent pas leur repas en commun. Il est composé à l'exception de la secrétaire, de cadres au statut de « qualif F » (le premier niveau hiérarchique des cadres) à « Cadre Supérieur » sauf deux, qui sont contractuels. Ils sont âgés de 28 à 59 ans, ont de diplômes allant du CAP à celui d'ingénieur, de niveaux d'expertise, de fonction et responsabilité très hétérogènes.

Avec mes collègues, j'étais engagée dans un rapport de « participation observante ». Cela ne veut pas dire que je travaillais avec eux - il était clair pour tous que mon travail consistait à mener le projet de recherche tel que conclu dans la Cifre -, mais que je partageais leur quotidien. Ce terme fréquemment utilisé a plusieurs sens (Soulé, 2007). Ici, il a celui de souligner la contrainte du sociologue participant à trouver la juste part entre participation à la vie d'un groupe et distanciation du chercheur. L'enjeu est de maintenir les bases à un climat de confiance (Diaz, 2005, § 24). Sans renoncer à comprendre le point de vue de mes collègues, je me suis éloignée de la méthode de l'entretien. L'entretien génère une « interaction inhabituelle et particulière » (Van Campenhoudt *et alii*, 2017, p. 89). L'enquêteur qui cherche à comprendre endosse lors de l'entretien un « rôle de composition », consistant à « être gentil et réceptif pour aider l'interviewé à parler, à éviter les attitudes hostiles, tout en s'engageant *a minima* en avançant des points limités de désaccords pour inciter l'autre à s'engager en retour » (Kaufmann, 2007, p. 52). La facticité de l'entretien est liée à l'évitement du conflit. Dans sa méthodologie, la sociologie clinique privilégie la recherche d'interprétations communes comme dans l'observation dialoguante ou par une « prise de position conjointe » (Hanique, 2007, p. 105). Ces postures contournant le conflit ne sont pas compatibles avec l'intégration dans un groupe sur une longue durée. Simmel a souligné combien le conflit faisait partie de la vie sociale ordinaire et qu'il était même l'une des

formes les plus actives de la socialisation (1908 ; 1918). Weber soutient que « la politique n'a pas sa place » (1919, p. 93) dans la profession de savant. Toutefois, il faut souligner qu'il parle ici d'un professeur faisant cours à un amphithéâtre, soit un contexte d'interaction où il serait « trop commode d'afficher ses opinions à des auditeurs qui ont peut-être d'autres opinions et sont condamnés à se taire » (*id.*, p. 101). Cette posture est transposable à l'entretien dans une dissymétrie inverse (le « savant » est alors celui qui écoute), mais elle ne l'est pas dans une conversation ordinaire entre collègues, supposés à égalité dans la prise de parole. Il est alors inévitable de faire entrer la politique, c'est-à-dire intervenir avec son propre jugement de valeur et introduire de la lutte (Weber, *op. cit.*). P. Bourdieu (1993) tend à introduire le mode de conversation ordinaire, y compris dans l'entretien.

Dans ce contexte d'une intégration sociale sur trois ans dans un groupe, je me suis départie du rôle de composition du chercheur. Ceci implique de se livrer à des échanges sincères, c'est-à-dire de donner son point de vue et parfois de le défendre. Si je partage avec mes collègues de circonstance d'avoir une expérience professionnelle commune de cadre dans un univers technique, je viens d'un milieu professionnel très différent de l'entreprise publique à statut dont l'histoire plonge ses racines au XIX<sup>e</sup> siècle. Dans le secteur informatique plus récent, il est courant de changer d'employeur et même de lieu de travail au fil des missions. Ensuite mon parcours de reconversion m'a amenée à étudier la sociologie du travail et des organisations, puis à m'engager dans une démarche de recherche et *in fine* à changer de regard sur le travail. Le rapprochement opéré par la Cifre est donc celui de deux sous-univers de signification, c'est-à-dire des univers symboliques dotés de leur cohérence propre et dont la spécificité résulte de la division du travail (Berger & Luckmann, 1966, p. 153). J'ai profité de la relation de confiance et de sympathie établie avec mes collègues pour exprimer des désaccords. Grâce à la durée de la Cifre, j'ai pu y revenir lors d'échanges réguliers, qui m'ont permis d'aborder de nombreux thèmes. Quelques rares fois, le ton est monté. Ces moments de tension et d'expression sans fard se sont révélés être finalement les plus propices à provoquer chez moi un déclic de compréhension de l'univers de l'autre, c'est-à-dire saisir la cohérence d'un univers qui n'est pas le mien. La socialisation secondaire occasionne de tels chocs, en désintégrant la réalité précédemment intériorisée (étant précisé qu'il ne s'agissait pas pour moi de devenir membre d'une communauté, mais d'en comprendre le fonctionnement en tant que profane admise dans un groupe d'initiés). En particulier, dans ces circonstances, j'ai commencé à cerner la puissance de la domination, un phénomène insaisissable à l'étranger (que j'étais en début d'enquête), une influence impalpable qui peut même faire l'objet d'un déni par des sociologues (voir chapitres 1 et 2). Pour comprendre des conduites apparemment dénuées de sens comme dans le cas d'un asile, E. Goffman (1961) a montré qu'il fallait saisir la rationalité cachée de l'institution (Castel, 1968, p. 10).

L'enquête de J. Favret-Saada (1977) sur la sorcellerie montre que la neutralité de l'observateur, exigée par la tradition positiviste, peut faire obstacle à la compréhension d'un univers. N. Alter, qui a été sociologue à France Telecom, suit le même chemin que moi de mettre en avant ses échanges polémiques, plutôt que de les dissimuler, avec un ancien permanent syndical ayant rejoint la direction du personnel de cette entreprise. Il décrit sa rencontre avec ce manager comme celle du politique et du savant, de deux logiques professionnelles, de l'« affirmation de la légitimité respective de leur position » (1994, p. 27). Cette confrontation commence quand ils travaillent ensemble et se poursuit par lettres (juillet 1991-juillet 1992), quand N. Alter quitte l'entreprise pour l'université. Celui-ci fait le choix de publier leur correspondance pour « mettre en évidence le rôle de la confrontation des subjectivités dans l'interprétation des faits et dans l'action » (*id.* p. 13). En effet, écrit-il, « on sait tous que la vie en entreprise est aussi faite de « ça », mais on prend habituellement des chemins plus raisonnables pour en rendre compte » (*ibid.*). Pour être fructueuse, cette approche exige, selon ma propre expérience de recherche, qu'existe une relation personnelle entre les polémistes sur un temps d'interaction long. Ainsi A.-M. Tournebize décrit la relation entre ce manager et ce sociologue comme un dialogue qui « prend chair dans ces deux personnages qui disent un peu plus que le discours habituel : l'émotion, la révolte, la colère, la déception, l'amitié », « un combat loyal entre deux personnes qui s'estiment, mais qui divergent, qui tentent de s'expliquer leurs divergences, qui n'ont pas renoncé à se comprendre, qui s'engagent et qui ne transigent pas » (1994, p. 11). Plutôt que de rendre compte de mes échanges contradictoires avec mes collègues sous forme de matériau brut, j'ai fait le choix de montrer le résultat. Ainsi, l'une de ces discussions me conduit à faire une enquête auprès de mes collègues<sup>18</sup> sur le port de la cravate (voir chapitre 8). Un autre désaccord portait sur l'origine du dispositif ÉVRPS (voir chapitre 9). Enfin, ces échanges m'ont permis de mieux comprendre un sous-univers de significations que je restitue en montrant ses conflits internes de légitimations. Ces échanges ont été aussi l'occasion de me découvrir un intérêt commun avec mes collègues. Comme je l'ai expliqué plus haut, celui-ci peut être défini comme celui d'une hérésie intrasociale, qui se rencontre dans les univers professionnels où domine l'encadrement par dispositif à distance, et qui consiste à questionner l'allant de soi de leur efficacité. À partir de bribes de conversation abondantes sur la durée, de partages spontanés de points de vue entre collègues, j'ai rendu compte du conflit entre légitimateurs et hérétiques dans mon service, auquel je me suis trouvée mêlée (voir chapitre 5).

---

<sup>18</sup> J'ai ainsi mené une enquête à partir d'entretiens auprès de douze cadres sur les dix-neuf que compte mon service (la direction de la sécurité) portant la cravate tout le temps, parfois ou jamais.

Cette expérience de recherche montre, selon moi, que faire entrer le politique dans sa pratique n'est pas incompatible avec une démarche savante, à la condition qu'*in fine*, elle permette de « repérer les faits désagréables pour sa propre opinion partisane » (Weber, *op. cit.*, p. 96) et de mieux les comprendre. La construction d'idéaux-types se présente alors comme une réponse méthodologique à la contradiction entre la passion et la posture savante non polémique, auxquelles Weber (*id.*) appelle également de ses vœux (en expliquant la relation de causalité entre deux points de vue opposés). L'enquête par immersion se révèle propice à la compréhension de la socialisation. Le service dans lequel j'étais rattachée m'a servi de groupe social témoin, c'est-à-dire de « lieu de recherche intensif qui peut servir de base de comparaison à une enquête plus extensive » (Olivier de Sardan, 2008, p. 89). Je me suis appuyée sur un second dispositif d'enquête complémentaire : l'étude documentaire.

### 3.2.3. *L'étude documentaire : les sources institutionnelles et hérétiques*

Dans l'esprit de donner un éclairage plus large à l'enquête, je me suis appuyée sur une étude documentaire. J'ai constitué un corpus suivant trois logiques d'enquête.

Il s'agit d'abord d'accéder au discours institutionnel. Comme je l'ai expliqué plus haut, j'ai fait face à des réticences de la part de cadres récemment nommés à des postes d'autorité. J'ai cherché à contourner cette difficulté en consultant des sources écrites institutionnelles en libre accès en tant que salariée au siège de Fret SNCF (2012-2015) : les versions successives des organigrammes du service et de l'entreprise, la communication interne de l'entreprise (sous forme de communiqués envoyés par courriel et notamment d'une lettre d'information hebdomadaire « Temps réel », d'affiches). Enfin, je me suis appuyée sur des notes prises lors de réunions où ces cadres s'exprimaient dans le cadre de leur fonction (réunions de service, réunion de communication d'entreprise « Café com », discours des vœux de nouvelle année de la direction, un entretien préparatoire d'un déplacement).

J'ai ensuite cherché à prolonger l'enquête à partir des documents évoqués en observation ou lors d'un entretien. J'ai ainsi demandé que me soit communiqué un rapport confidentiel commandé par la direction, qu'un cadre a cité plusieurs fois dans un cycle de réunions (chapitre 9). Des interlocuteurs ont pris l'initiative de partager leurs archives personnelles avec moi pour appuyer leur propos et/ou participer activement à l'enquête. Par ce biais, j'ai eu accès au discours écrit de la directrice de Fret SNCF, un courrier d'une ministre adressé au président de la SNCF, des documents de travail sur la mise en place du dispositif de Retour d'Expérience à la SNCF, des courriels, le curriculum vitae d'un cadre. Enfin, je me suis procuré les « référentiels » (règlements intérieurs à la SNCF, déclinés à Fret SNCF et accessibles à tous les salariés à partir d'une base de

donnée informatisée) cités par les enquêtés : les référentiels sur le management de la sécurité et le Retour d'Expérience à la SNCF et à Fret SNCF ; le référentiel décrivant l'organisation à la direction de la sécurité ; le référentiel sur le dispositif ÉVRPS.

Enfin, j'ai voulu donner une portée plus large à l'enquête. J'ai utilisé les statistiques internes de l'entreprise (bilans sociaux, résultats aux élections professionnelles). Pour Fret SNCF, elles démarrent en 2009 quand l'effectif fait l'objet d'une comptabilité distincte de la SNCF. Je me suis appuyée sur deux arrêts (Tribunal des Affaires Sociales, 17 décembre 2009 ; Cour d'appel de Versailles, 19 mai 2011) pour éclairer la genèse du dispositif Évprs. Pour donner un aperçu plus général des relations sociales, j'ai collecté les tracts syndicaux qui m'étaient distribués en tant que salariée du siège de Fret SNCF (2012-2015), soit 165 tracts (54 FO-FIRST, 52 CGT, 31 SUD, 22 CFDT, 3 UNSA, 1 CFTC, 1 CFE-CGC, 1 CGT-SUD). On remarquera le décalage entre les résultats aux élections (UNSA arrivant largement en tête au siège) et l'activité de communication syndicale.

J'ai utilisé ces matériaux écrits de plusieurs manières. J'ai cherché dans ce corpus des définitions institutionnelles (du Retour d'expérience, de l'Amélioration continue, de l'origine d'ÉVRPS), des données qualitatives sur la formation des cadres, des données quantitatives sur l'effectif total et les oppositions syndicales. Dans une autre démarche, j'ai cherché à montrer empiriquement la validité d'hypothèses faites par d'autres sur les discours du management moderne, à partir du repérage de marqueurs langagiers ou d'illustrations. Enfin, j'ai utilisé les documents comme source indirecte sous forme écrite sur un conflit (les difficultés auxquelles se heurtent les pionniers du Retour d'expérience au chapitre 4 ; le conflit sur la définition du travail d'organisation aux chapitres 4, 5, 8 ; un conflit tel que restitué dans des arrêts de cour de justice au chapitre 9 ; des conflits entre organisations syndicales et avec la direction au chapitre 10).

Avec les entretiens et l'observation, les sources documentaires sont un moyen d'accès aux légitimations de l'univers institutionnel et aux défis hérétiques, qui lui sont posés dans l'entreprise ou en dehors, depuis l'univers judiciaire ou universitaire. Le langage fournit la logique attribuée à l'ordre institutionnel : « l'édifice des légitimations est basé sur le langage et utilise le langage en tant qu'instrumentalité principale » (Berger & Luckmann, 1966, p. 125). De ce point de vue, les sources écrites sont un matériau précieux. La méthode de la thèse en Cifre a des limites qu'il faut aussi souligner.



## Conclusion - Les apports et limites d'une thèse en Cifre

Ma thèse en Cifre m'a permis d'enquêter à l'intérieur d'une communauté et d'observer ses conflits. En s'appuyant sur un travail de terrain, la méthode se situe à la frontière, de plus en plus tenue selon S. Beaud & F. Weber (1997/2010), entre la sociologie et l'ethnographie. Cette enquête en immersion complète sous un autre angle, celle de V. Boussard *et alii* (2008) sur la dynamique du groupe des cadres commandée par la SNCF. Elle a aussi les limites d'une enquête de terrain.

Sur un terrain, « on ne choisit pas ses enquêtés, ce serait peut-être même le contraire » (Beaud & Weber, 1997, p. 31). Malgré mes précautions à trianguler mes sources, il faut reconnaître qu'elles sont d'inégale valeur. D'un côté, j'ai des témoignages de cadres prolixes et volontaires pour s'engager dans une démarche réflexive. De l'autre, ce sont des discours d'entreprise plus ou moins personnalisés, au mieux des bribes de point de vue personnel. J'ai rencontré deux types de difficultés à m'imposer aux imposants, l'un des obstacles rencontrés par les sociologues débutants repéré par H. Chamboredon *et alii* (1994). La première venait que je ne me sentais pas à ce stade de mon enquête (pendant la Cifre) suffisamment créditée de « compétences », c'est-à-dire « cette capacité de l'enquêteur de donner le sentiment à son interlocuteur de ne pas avoir affaire à un étranger incompetent » (Olivier de Sardan, 2008, p. 64). Si j'ai pu compter sur des cadres disponibles et bien intentionnés à mon égard pour me faire acquérir la crédibilité nécessaire pour enquêter à Fret SNCF, je n'ai pas réussi à mettre au point une stratégie d'enquête pour aborder plus finement les cadres situés à des postes d'autorité, réticents à participer à ma recherche. La seconde difficulté, en lien avec la première, venait du fait que j'étais inscrite, de par la Cifre, dans un rapport de subordination avec ces cadres, en particulier ma présence dans le service était tolérée et clairement subie par la nouvelle directrice. Les difficultés à s'entretenir avec ces cadres « imposants » se donnent à voir dans une réunion où une dizaine de cadres d'une Unité de production s'affrontent à un directeur de production et son adjoint. L'échange contradictoire est principalement mené par l'adjoint du Dirigeant d'Unité, le cadre compétent sur la production, le plus gradé de l'Unité (voir chapitre 9). Il est riche d'enseignement sur les stratégies de ces experts de la communication d'entreprise face à ceux qui insistent pour leur parler de leur réalité.

Il en résulte que mon enquête produit des connaissances sur un point de vue privilégié, celui des hérétiques. L'hérésie consiste ici à questionner l'allant de soi de l'efficacité de l'encadrement par dispositif à distance. Celui-ci est largement critiqué dans les années 2010 (Dujarier, 2015). J'ai préféré le terme d'hérésie, emprunté à P. Berger & T. Luckmann (1966), à celui de critique. Il renvoie en effet à des enjeux de domination, centraux dans la vie sociale, voire existentiels. La logique affinitaire entre enquêtés et enquêteur peut s'expliquer par mon histoire et le chemin pris



pour en devenir le sujet. Ce processus de subjectivation m'amène à m'engager dans un parcours de reconversion, après avoir exercé cinq ans dans le secteur de l'ingénierie informatique. Après avoir suivi quelques méandres, celle-ci s'exprime dans une thèse en sociologie. Ceci peut s'expliquer si l'on considère comme H. Becker que la sociologie est une « quête d'idées qui nous aide à comprendre le fonctionnement des organisations sociales de tout type, à toutes époques et en tout lieu » (2006, p. 11). Dans le contexte d'enquête en immersion, je me découvre hérétique par le conflit avec les légitimateurs de l'encadrement à distance. *In fine*, le chercheur est un autobiographe malgré lui « parce que nous pensons, parlons et écrivons à partir de nos expériences personnelles, nécessairement » (Bouilloud, 2007, p. 88).

Les limites de la thèse en Cifre sont enfin celles inhérentes au cadre institutionnel. Le travail de terrain est d'abord borné par la temporalité de la Cifre (trois ans), puis par une norme de plus en plus stricte des arrêtés ministériels<sup>19</sup> qui cherchent à brider la durée de la thèse (six ans). Ainsi par manque de temps, l'enquête s'est concentré principalement sur le travail des cadres, alors qu'elle ciblait initialement le « travail d'organisation » (Terssac, 1998, 2003 ; Dujarier, 2006) compris comme une compétence distribuée du haut en bas des strates de l'organisation. Avec plus de temps, j'aurais pu poursuivre mon enquête en introduisant d'autres variables comme la socialisation primaire. J'ai dû renoncer à une étude comparative avec d'autres entités de la SNCF (envisagée initialement), limitant ainsi la portée de mon enquête à une exploration sur un échantillon réduit à Fret SNCF. Je n'ai pas pu organiser une restitution pendant la Cifre (la thèse n'était pas écrite à la fin de la Cifre) afin de vérifier la pertinence du cadre d'analyse du point de vue des enquêtés. Toutefois, deux expertises pour le compte de CHSCT de Fret SNCF (2016 ; 2017) m'ont donné cette opportunité. En particulier, une restitution faite à la demande du CE de Fret SNCF (une instance syndicale nationale) a suscité l'adhésion de toutes les organisations syndicales (pourtant divisées, voir chapitre 10). Un ancien collègue cadre m'a affirmé que l'étude rapportait bien le point de vue de cadres comme lui, des cheminots face aux directions « modernisatrices ». Enfin, une thèse en Cifre pose la question de la distance au terrain et à la commande. Le format impose une présence obligatoire de trois jours en entreprise. De fait je suis restée au-delà de cette obligation pour profiter du terrain. Il résulte de cette participation observante une posture délicate et une socialisation tiraillée entre un milieu d'enquête plus ou moins proche de celui qui m'était familier professionnellement, riche en découvertes sur soi et l'apprentissage d'un nouveau métier par le biais de la participation à des colloques et de l'écriture scientifique.

---

<sup>19</sup> L'arrêté ministériel du 25 mai 2016 incite à limiter les possibilités de dérogation.

**DEUXIÈME PARTIE**  
**LA DOMINATION DES ENCHANTEURS**



## Introduction - Des cas de conflits entre cadres

Lors d'une mission (trois mois) et d'une Cifre (trois ans) à la direction de la sécurité de Fret SNCF, j'observe plusieurs cas de conflits entre cadres (pour le contexte, voir chapitre 3). Ces conflits opposent des cadres rattachés à différentes lignes hiérarchiques et espaces sociogéographiques de l'organisation de Fret SNCF : le siège, les directions de production en région et les Unités de production (pour une présentation, voir encadré 1, chapitre 3).

La question se pose de savoir comment interpréter la dynamique du groupe des cadres enclenchée par les transformations dans les entreprises depuis les années 1990 (voir chapitre 1). Dans une entreprise comme la Sncf, les « cadres » renvoient à une catégorie indigène de salariés bien distincte des autres, mais comme ailleurs ce groupe est également très hétérogène du point de vue objectif comme subjectif. Le conflit est ici le fil conducteur de l'analyse. Par conflit, j'entends comme Simmel (1908 ; 1918) toute forme d'expression d'hostilité, tout ce qui suscite ou modifie les communautés d'intérêts dans les groupes, y compris la société en train de se faire. Pour analyser ces conflits, j'utilise une approche constructiviste, ainsi que le concept de travail d'organisation (voir chapitre 2).

Le cas du chapitre 4 oppose des cadres sur la manière dont il faudrait travailler avec un dispositif d'entreprise. L'affrontement peut être analysé comme portant sur la définition du « bon » travail d'organisation. Ce conflit d'intérêt dans la construction de sens est « latent » (Dahrendorf, 1957), dans la mesure où les protagonistes se rencontrent rarement et ceux en position dominante (disposant du pouvoir) dissimulent leur intérêt.

Le cas du chapitre 5 oppose des cadres de la direction de la sécurité à leur hiérarchie directe. Un renouvellement à la tête du service rend le conflit d'intérêt « manifeste » (Dahrendorf, *op. cit.*). Il montre qu'il existe deux « écoles » (suivant le vocabulaire indigène) de cadres, chacune défendant, pour l'imposer à l'autre, sa définition du « bon » travail d'organisation. Ces « écoles » peuvent être analysées comme renvoyant à une identité professionnelle. L'une de ces écoles est en train de prendre le pouvoir dans l'organisation par le biais d'une politique de promotion sélective aux postes d'autorité, tenant compte de l'identité des cadres. Ce cas de conflit esquisse un deuxième objet de divergence : la tolérance pour l'opposition.

Le cas du chapitre 6 montre que l'opposition est plus ou moins tolérée dans les réunions entre cadres. Tout dépend du travail d'organisation de l'animateur et de son identité. La pratique de

l'opposition apparait plus rare au siège, que dans les niveaux opérationnels (directions et Unités de production).

Le cas du chapitre 7 montre que la divergence entre cadres sur la pratique de l'opposition débute à partir de la « modernisation » de la SNCF depuis années 1990. Cette politique promeut un nouveau rôle de l'encadrant consistant à appliquer les décisions de la direction sans s'opposer. Les cadres, que l'expression hostile répugne, se montrent favorables à ce changement dans les relations hiérarchiques. Tandis que la pratique professionnelle de l'opposition participe selon les autres d'un « bon » travail d'organisation.

## Chapitre 4 - Les conflits de cadres sur un dispositif

### 1. Introduction : le Rex, un dispositif qui a perdu sa « dynamique »

« Je confirme qu'on a le droit de refuser de faire ce qu'on ne comprend pas. Non seulement on a le droit, mais je dirais que c'est un devoir salutaire. (...) [En matière de sécurité], il y a là-dessus beaucoup d'indicateurs dont on se demande bien pourquoi on continue à les tenir. » (S. Charles, directrice de Fret SNCF, Convention des managers de Fret SNCF, 21 décembre 2012)

Le dispositif de Retour d'Expérience (Rex) a été introduit à la SNCF suivant les recommandations des experts de la commission Monnet (1989) après l'accident de la gare de Lyon (1988) qui a fait 56 morts et 57 blessés. Il consiste à procéder à l'analyse d'accidents ou d'incidents considérés comme significatifs sur le plan de la sécurité des circulations et d'en tirer des enseignements afin d'éviter qu'ils ne se reproduisent. Ce travail est réalisé par le premier niveau d'encadrement opérationnel, les DPX, sous le contrôle des cadres dédiés à la sécurité, par la médiation d'un outil informatique. Dans les années 2010, les DPX que j'ai interrogés dans le cadre d'une enquête commandée par la direction de la sécurité, se montrent critiques à propos du Rex et du travail de la direction de la sécurité. D'elle, ils n'ont jamais de retour, disent-ils unanimement. Ils reprochent au dispositif de servir à faire des statistiques dont ils ne voient pas à quoi elles servent. Ce constat est partagé par les cadres chargés du Retour d'Expérience en direction de production (niveau régional) et même ceux de la direction de la sécurité (niveau national). Ces derniers reconnaissent peiner à redonner sa « dynamique » au dispositif, disent-ils. La directrice de Fret SNCF reprend elle-même cette critique du dispositif de sécurité qui ne sert qu'à produire des indicateurs, dans un discours dont j'ai mis en exergue un extrait.

Dans les années 2010, les dispositifs de l'encadrement à distance, utilisés comme une machine (c'est-à-dire que le moyen est renversé en fin) font l'objet d'une critique largement répandue à tous les niveaux, constate M. A. Dujarier. D'où la question se pose de savoir qui impose un système vécu comme absurde (2015, p. 58). À partir du cas de conflit relatif au dispositif de Retour d'Expérience, je développe l'hypothèse selon laquelle ceux qui ont pris le pouvoir dans l'entreprise dissimulent leur participation active dans la construction sociale de la réalité, en particulier s'agissant du sens du « bon » travail d'organisation.

Dans une première partie, je montre l'écart entre les intentions déclarées des promoteurs du dispositif de Retour d'Expérience et sa mise en œuvre dans l'entreprise. En particulier, la fonction de faire ressortir les contradictions de l'organisation entre impératifs économiques et haute

exigence de sécurité, pour les faire arbitrer au plus haut niveau, disparaît de la réglementation sur le dispositif. Dans une seconde partie, je montre que les acteurs du Rex à Fret SnCF dans les années 2010 font face aux mêmes contraintes : le manque d'implication dans la démarche de la chaîne hiérarchique des cadres qui ont délégué d'autorité et sont responsables légalement sur le plan de la sécurité, d'où un manque de « dynamique ». Cela se traduit par des critiques du dispositif à tous les niveaux dans les années 2010. Je montre qu'*in fine*, le Retour d'expérience est l'objet d'une lutte d'influence entre des acteurs défendant des définitions antagonistes du « bon » travail d'organisation.

## **2. L'histoire du Rex à la SNCF : des bonnes intentions à la déception**

### **2.1. L'ambition des initiateurs du Rex : régler les conflits de l'organisation**

#### **2.1.1. L'organisation du Retour d'Expérience : une préconisation d'experts**

Pris *au sens courant* de formalisation d'un événement passé, le retour d'expérience existe depuis la nuit des temps. Le retour d'expérience dont il est question à la SNCF doit plutôt être compris comme un « processus plus *structuré*, voire comme un axe de management » (Gaillard, 2008, p. 3), tel que l'envisagent ceux qui publient sur le Rex. Autrement dit, il s'agit d'un travail d'organisation.

À la SNCF, l'idée de *structurer* le retour d'expérience germe après une série d'accidents dans les années 1980 (Kubiak, 2016, p. 60-61). Trois d'entre eux - « Argenton-sur-Creuse » (1985), « Flaujac » (1985) et la « gare de Lyon » (1988) - sont « fondateurs » dans le sens où ils « engendrent une réflexion qui remet en cause la totalité du système et des modes de pensée » (Kourchid, 2007). Le lourd bilan de celui la gare de Lyon décide la SNCF à charger une commission d'experts, d'auditer ses systèmes de sécurité. Présidée par R. Monnet, la commission préconise entre autres une prise en compte *systématique* à tous les niveaux du retour d'expérience pour « en tirer jusqu'à leur terme tous les enseignements » (1989, p. 20). Son organisation est « un des points faibles du système de sécurité » (*id.*, p. 30). La commission préconise pareillement de « mieux prendre en compte le facteur humain » (*id.*, p. 15).

La composition de la commission, ouverte à des universitaires du laboratoire d'anthropologie appliquée de Paris V et de cadres d'Air France et d'EDF, n'est pas étrangère à ces préconisations. Le retour d'expérience a en effet déjà été expérimenté dans d'autres secteurs comme l'électricité. Dans le cas d'EDF, l'accident de Three Mile Island (1979) a provoqué la création d'organisations du retour d'expérience aux États-Unis, puis en Europe et à EDF au début des

années 1980, c'est-à-dire que si la préoccupation existait auparavant, la pratique y est *organisée* par le renforcement des procédures, la création d'un fichier informatique d'incidents, de structures d'analyse et d'exploitation des données, la transmission d'un bilan à une autorité de sûreté (Foasso, 2003, p. 486-488). Three Mile Island (1979) fait partie d'une série d'accidents industriels (dont Bhopal en 1984, Tchernobyl en 1986, Challenger en 1988) qui nourrit une réflexion entre les entreprises et les milieux scientifiques (Llory, 1996). Lorsque les experts de la commission Monnet se réunissent en 1989, un nouveau paradigme est en train d'émerger dans cette communauté d'experts, sans être formalisé à cette date. Il s'agit du déplacement du regard du « facteur humain » vers le « facteur organisation » (Daniellou *et alii*, 2010). La réinterprétation à la fin des années 1980 de l'accident Three Mile Island (1979) est l'un des signes les plus tangibles de la transformation profonde des modes d'analyse (Llory, *op. cit.*). Avec le choc de l'accident de Three Mile Island, les ingénieurs-concepteurs du nucléaire français avaient découvert le « facteur humain » qu'ils avaient négligés jusque-là (Foasso, 2003, p. 493). La réinterprétation ultérieure des causes de cet accident ouvre à la considération de la parole de l'opérateur qui en est privé par l'organisation. Cette parole est éminemment subversive puisqu'elle conduit à remettre en cause le travail des cadres qu'ils soient « ingénieurs-concepteurs » ou « managers-décideurs » (Llory, *op. cit.*).

Ainsi l'organisation du Retour d'expérience à la SNCF est préconisée après un accident fondateur, à une époque où émerge dans une communauté d'experts en accidentologie, l'idée que l'écart entre les réalités des opérateurs et des cadres peut être fatal. La « philosophie » des experts de la commission Monnet (1989) est de réduire cet écart par un travail de « préparation ».

### 2.1.2. *La « préparation » : une définition du « bon » travail d'organisation*

Les experts de la commission Monnet (1989) cherche à diffuser une « philosophie ». Celle-ci peut s'analyser comme la théorisation de la définition d'un « bon » travail d'organisation.

Les experts de la commission Monnet partent du constat de l'existence d'une *contradiction* entre d'une part, des contraintes externes croissantes d'ordre économique, commercial et financier (*op. cit.*, p. 11), qui ont conduit à l'accroissement de la productivité par des baisses d'effectif considérables depuis les années 1960, et d'autre part, l'« exigence de la très haute sécurité faite à la SNCF » (*id.*, p. 46). Lorsque les premières compagnies de chemin de fer sont créées au XIX<sup>e</sup> siècle, la sécurité de ce nouveau mode de transport est en effet une préoccupation de l'État. Elle se traduit par une réglementation détaillée du secteur (Ribeill, 1983). Les experts recommandent de « concilier le réel besoin de stabilité des hommes et les modifications imposées par le changement d'environnement » auquel le chemin de fer doit « s'adapter » (1989, p. 12). Enfin,



comme la « sécurité est au cœur même de l'identité constituée par toute l'histoire du chemin de fer », soulignent-ils, une « crise de la sécurité est aussi une crise de l'identité cheminote » (*id.*, p. 12). Il s'agit donc de « retrouver un souffle et un projet d'entreprise mobilisateur qui font défaut dans l'entreprise » (*id.*, p. 25), *in fine* de « réhabiliter la fonction sécurité » (*id.*, p. 51).

Les experts de la commission Monnet constatent le tour passionnel que prend rapidement le débat sur les liens entre l'organisation du travail et la sécurité, et sur le problème souvent mentionné par les partenaires sociaux de la diminution des effectifs. Ils préconisent plutôt d'aborder cette question d'une « manière rationnelle » (*id.*, p. 14). Ils invitent à un « véritable et profond changement de culture » (*id.*, p. 15). Il s'agit d'« adapter le matériel et la réglementation aux hommes, plutôt que l'inverse », et de « rompre avec l'idéal abstrait » (*id.*, p. 13) de l'organisation réglementaire. Ils constatent en effet qu'à la SNCF, règne l'idée selon laquelle, une application sans faille du règlement suffit à assurer la sécurité. Ils préconisent de reconnaître « la réalité avec responsabilité », c'est-à-dire que « l'inobservation du règlement est possible et même probable » (*id.*, p. 17). Ceci passe par la connaissance de la « réalité des tâches » (*id.*, p. 18), de s'interroger sur les raisons des écarts entre procédures formelles et réelles, de prendre en compte la dimension collective du travail et les interactions entre acteurs (*id.*, p. 19). Il s'agit ainsi de bénéficier de l'apport des sciences humaines dans la connaissance des comportements (*id.*, p. 18), largement expérimentées à l'extérieur de l'entreprise comme l'ergonomie (*id.*, p. 21). Le rapport Monnet propose d'élargir ce cercle à la psychologie et la sociologie du travail (*id.*, p. 22). En d'autres termes, il préconise d'intégrer dans l'organisation le paradigme des sciences humaines issu de l'ergonomie selon lequel l'écart entre le prescrit et le travail réel est irréductible (Faverge & Ombredane, 1955), c'est-à-dire que le travail nécessite une adaptation aux événements qui échappent à la planification.

Ce projet de changement culturel met l'accent sur le travail des cadres. Leur travail de « préparation » du travail des exécutants est selon les experts de la commission Monnet un « facteur extrêmement important d'accroissement de la sécurité, à condition d'être attentif aux conditions du terrain » (Monnet, *op. cit.*, p. 26). La préparation réduit les facteurs de risque due à une improvisation face à une situation non prévue, permet d'estimer si les normes de sécurité sont raisonnablement applicables, contribue à une meilleure prise de conscience des organisateurs et à une réduction des écarts entre la réalité et la norme prévue (*ibid.*). Les experts de la commission Monnet considèrent que les conflits de l'organisation ne doivent pas être résolus au niveau le plus bas possible, comme ils en font le constat dans une organisation qui « évite les structures de conflit » (*id.*, p. 12). L'entreprise y perd tout l'enrichissement qui peut résulter de l'organisation d'un « conflictuel-positif » (*ibid.*), affirment-ils. Ils s'appuient sur l'expérience d'autres

entreprises qui montre tout l'intérêt d'une « bonne organisation de conflits qui font surgir de vrais problèmes » (*ibid.*). Selon eux, la complexité de la résolution des contradictions qui se posent à la SNCF entre d'un côté, les impératifs de régularité, le service rendu à la clientèle ou de délais de travaux et de l'autre, la sécurité, justifie l'existence de la catégorie des cadres :

*« Il est clair que l'encadrement vit ces contradictions. C'est d'ailleurs très normalement son rôle : si les problèmes n'étaient qu'« unidimensionnels », il n'y aurait pas besoin de cadres pour les résoudre. » (id., p. 50)*

En d'autres termes, les experts de la commission Monnet envisagent le travail de « préparation » des cadres comme un travail de « régulation conjointe » au sens de J.-D. Reynaud (1989) entre la régulation de sécurité et la « régulation autonome » du terrain. Dans ce projet, l'organisation du Retour d'Expérience est censée aider les cadres à mieux « préparer » le travail.

La « philosophie » des experts du rapport Monnet peut s'analyser comme une légitimation, une logique normative. Leur définition du « bon » travail d'organisation est proche de celle de M.-A. Dujarier, celui « dans lequel chacun travaille les contradictions qui relèvent de sa compétence et de son pouvoir formel » (2006, p. 131-132). La mise en œuvre de la « philosophie » des experts de la commission Monnet est contrecarrée par un autre système normatif en voie d'institutionnalisation : la légitimation gestionnaire.

## **2.2. De l'ambition « préparatrice » à l'occultation des conflits**

### **2.2.1. La disparition des conflits d'intérêts dans la réglementation sur le Rex**

L'organisation du Retour d'expérience telle qu'elle a été mise en œuvre à la SNCF n'est pas exactement celle que préconisent les experts de la commission Monnet. Il est remarquable que les conflits d'intérêts qu'il était censé susciter et résoudre disparaissent de la réglementation interne.

Si l'on compare la définition du Retour d'Expérience (Rex) dans le rapport Monnet, avec celle de la réglementation interne de l'entreprise, le Rex se présente de manière commune comme un dispositif en trois étapes : 1) le recueil d'informations sur un « évènement sécurité », 2) l'analyse des informations recueillies, 3) la destination du rapport de l'analyse à certains acteurs. Les divergences les plus significatives dans la définition du Retour d'Expérience concernent la dernière étape, la destination des informations remontées et analysées. Dans l'esprit des experts de la commission Monnet, le Retour d'Expérience doit être une « philosophie de la remontée d'information » (*op. cit.*, p. 32) qui n'a d'autre but que de permettre une exploitation ultérieure. « Pour savoir ce qu'il faut garder, il faut savoir ce qu'on a l'intention d'en faire » (*id.*, p. 31), soulignent-ils. Ils donnent deux destinations à l'exploitation des informations. D'une part, le Retour d'Expérience doit « susciter des conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes,

et faire remonter les *arbitrages* à un niveau suffisamment élevé pour être sûr que les problèmes sont traités dans leur intégralité » (*id.*, p. 32). Il doit renforcer le caractère rationnel des décisions, moyennant une certaine prudence. Le volume d'incidents à la SNCF justifie, selon les experts, le recours à une analyse statistique, l'informatisation et une analyse quantifiée des risques (*id.*, p. 32-33). Mais, insistent-ils, ce travail coûteux d'acquisition de connaissances ne se justifie que par l'intérêt substantiel qu'il apporte, et à condition qu'il évite le biais dans le recueil des données consistant en une certaine dissimulation de la « réalité » (*ibid.*). D'autre part, le Retour d'Expérience doit permettre de tirer des *enseignements* pour les porter à la connaissance des exploitants, formateurs et concepteurs (*id.*, p. 31).

La fonction de révélation des conflits d'intérêts à des fins *d'arbitrage* au niveau supérieur, imaginée par les experts de la commission Monnet (1989), disparaît de la réglementation interne sur le Retour d'Expérience<sup>20</sup>. Dans RG 5 (1998, p. 14), l'analyse produite par le Rex est destinée à ce que les Régions (un échelon de prise de décision avant la réorganisation par Activité après 1998) *prennent les mesures* correctives et préventives qui s'impose et à ce que les directions nationales fassent *évoluer les prescriptions*. La référence à l'autorité disparaît du vocabulaire dans les textes remaniés dans les années 2010, au profit d'un nouveau vocabulaire. L'analyse du Retour d'Expérience est destinée à déterminer et hiérarchiser des « actions utiles » (RG 10, 2011, p. 33-34 ; RG 40, 2010, p. 7), « formaliser » un processus conduisant à l'élaboration de « plans d'actions » (RG 10, 2011, p. 33-34) et produire une analyse sous forme d'« indicateurs de sécurité » (RG 40, 2010, p. 11). L'analyse a pour finalité la mesure, des « actions » sans sujet qui portent sur des objets abstraits. Ainsi l'analyse doit évaluer la « performance de sécurité » ou un risque en vue d'« améliorer le niveau de sécurité », supprimer le risque détecté ou diminuer sa criticité (RG 10, 2011, p. 33-34), mesurer le « niveau » de sécurité du système et détecter les « points de fragilité » (RG 40, 2010, p. 5), aider à la décision dans le choix des investissements par la quantification des risques (RG 40, 2010, p. 11).

Avec un temps de retard, au vu de leur chronologie, il est notable que les arrêtés des pouvoirs publics relatifs au Retour d'Expérience suivent cette évolution de vocabulaire repérable dans la réglementation interne à la SNCF. L'arrêté du 26 août 2003 fait du « retour d'expérience » une obligation de « *mettre en œuvre les mesures* pour que de tels événements ne se reproduisent pas, ou avec une fréquence moindre, ou avec des conséquences moindres ». L'arrêté du 19 mars 2012

---

<sup>20</sup> Soit « RG 5 », directive du référentiel général intitulée « SNCF principes de fonctionnements » (dernière version : 1er septembre 1998), « RG 40 », directive du « référentiel général » intitulée « organisation du retour d'expérience risque ferroviaire » (dernière version : 22 février 2010), « RG 10 », directive du « référentiel général », intitulée « Management général de la sécurité de l'exploitation ferroviaire » (dernière version : 22 décembre 2011)

introduit le terme d' « *indicateur* » et fait disparaître le terme « mettre en œuvre des mesures » de la définition du Retour d'Expérience au profit de « déterminer des *actions* pertinentes à mener sur les plans technique, organisationnel, humain et environnemental propres à améliorer la sécurité de l'exploitation ».

Les termes « prendre des mesures » et « prescription » renvoient à des fonctions d'autorité dans une organisation hiérarchisée. Ils disparaissent des textes organisant le Retour d'expérience dans les années 2010 au profit d'un nouveau vocabulaire emprunté à la gestion, définie comme une forme spécifique de bureaucratie, régie par un principe impersonnel, une attraction pour la réduction quantitative et une utopie politique d'un monde social et pacifié (Boussard, 2008). Ce vocabulaire a la particularité de faire disparaître l'idée de contradiction entre sécurité et les impératifs de l'entreprise qu'il serait nécessaire de faire arbitrer au plus haut niveau, pourtant centrale dans la philosophie du REX des experts de la commission Monnet. Il est remarquable que la thèse de C. Téa (2009) portant sur le Retour d'expérience à la SNCF, réalisée en Cifre, ne le mentionne pas. Ce conflit d'intérêt existe pourtant. Il se manifeste concrètement par une résistance *depuis le sommet* de la hiérarchie à la diffusion de la démarche du Retour d'expérience telle qu'imaginée initialement par ses promoteurs.

### ***2.2.2. La montée en puissance de l'outil, l'essoufflement de la démarche***

Les archives d'un cadre<sup>21</sup> et le témoignage que j'ai recueilli de l'un des ceux qui ont participé à la mise en œuvre du Retour d'Expérience<sup>22</sup> montrent que la démarche se heurte à des résistances de la part de la hiérarchie, et ceci dès le début. Les observateurs constatent que l'informatique tend à être utilisée de manière « perverse » et « administrative » : en d'autres termes, comme une machine plutôt que comme un outil, tel un dispositif de l'encadrement à distance.

Au début de sa mise en œuvre à la SNCF au début des années 1990, le Retour d'Expérience est présenté par le directeur du Transport Exploitation comme un « puissant vecteur de progrès pour la sécurité ». L'outil informatique, auquel il est adossé, suscite déjà des inquiétudes. Les promoteurs du Retour d'Expérience tentent de les calmer en relativisant sa place dans le dispositif. Le Retour d'expérience est avant tout une « démarche », insistent-ils, et l'informatique n'est que le « support destiné à la faciliter, un outil au service des hommes ». En matière de Retour

---

<sup>21</sup> Elles se composent : d'un classeur de présentation du Retour d'expérience (1991) par la direction Transport Exploitation, suite à une expérimentation sur trois Etablissements et avant sa généralisation ; d'un dossier de synthèse du séminaire « Retour d'expérience et criticité » (4 décembre 1996), réunissant des responsables régionaux de la sécurité à l'Exploitation et des directeurs d'Etablissements.

<sup>22</sup> J'ai contacté l'un des auteurs des fiches du classeur, encore en activité.

d'Expérience, l'analyse est essentielle, défendent-ils. « Un ordinateur si puissant soit-il ne pourra jamais procéder à l'analyse d'un incident, apprécier les facteurs humains, ni éditer le plan d'action », ajoutent-ils.

Un séminaire fait le bilan de la mise en œuvre du Retour d'Expérience au bout de cinq ans (4 décembre 1996). Les participants font le constat unanime que la « démarche » bute sur le « manque d'implication » et de réactivité de la chaîne de commandement (la « ligne managériale ») qui a une délégation d'autorité et pénalement responsable (à la différence de ceux qui sont chargés du Rex), à tous les niveaux hiérarchiques (soit de manière décroissante et à cette époque : Région, Établissement, Unité). Les acteurs du Rex situés en direction régionale se plaignent d'un manque de communication sur les actions entreprises et les résultats par ceux de la ligne « managériale ». Ceux situés dans les Établissements pointent une « réactivité insuffisante de la ligne « managériale » entraînant parfois des questions sur l'utilité du Rex ». Bien que majoritairement favorables à la démarche, les DPX (premier niveau hiérarchique opérationnel) s'interrogent sur l'utilité du Rex car ils sont peu aidés par leur hiérarchie directe et ils constatent qu'« un climat de confiance n'est pas toujours instauré ». Des acteurs du Rex situés au niveau de la direction de l'Épic constatent que le Retour d'Expérience fait l'objet d'une dérive par la banalisation du terme « Rex ». Des acteurs du Rex en Région se plaignent d'une « utilisation perverse du Rex par l'utilisation des chiffres sans nuance ». À l'issue de ce séminaire, un chef de département à l'Infrastructure incite, dans un courrier adressé à tous les directeurs de Région (4 mars 1997), à une « plus forte implication » de leur part dans le Retour d'Expérience. « Seule cette impulsion personnelle permettrait de lui donner sa véritable dynamique et de rejeter ce qui ne lui donnerait qu'un caractère administratif », écrit-il.

L'un des pionniers de la mise en œuvre du Retour d'expérience entre 1992 et 1995 témoigne de leur échec à changer les mentalités façonnées par la « culture du secret » (voir encadré ci-après). Les pionniers du Rex butent sur le système hérité du XIX<sup>e</sup> siècle, une division du travail façonnée par l'« empreinte de la sécurité », c'est-à-dire l'imputation des responsabilités relatives à la sécurité des circulations ferroviaires (Ribeill, 1984, p. 21). Aujourd'hui encore, le Retour d'expérience à la Traction fonctionne de manière à ce qu'« on retombe dans un management qui se focalise sur le respect des règles » (Castagnino, 2017, p. 439). Ceci est encore plus clair dans les cas d'enquête suite à un incident : « les informations remettant en cause le principe du lampiste (qui sur-responsabilise l'opérateur humain) semblent être systématiquement écartées, du moins minorées » (*id.*, p. 438).

### **Encadré 3 : De l'espoir à la déception, le récit d'un pionnier du Rex**

*Philippe est l'un des auteurs des fiches du classeur de présentation sur le Retour d'expérience de 1991, une des archives sur laquelle je m'appuie. Encore en activité à la SNCF, il accepte de me rencontrer. Il a plaisir, reconnaît-il, à évoquer ces années où fraîchement promu cadre, il est parti sillonner la France avec un collègue pour « vendre » la démarche. Ces années comptent parmi les meilleures de sa vie. Jeunes et pleins d'espoir, raconte-t-il, ils sont partis d'une page blanche et ont appris sur le tas en se nourrissant d'échanges avec des médecins pour travailler sur le « Facteur Humain » ou avec des experts de la Traction ou de l'aéronautique. Dans l'esprit de son chef, poursuit-il, l'informatique devait relier les individus, permettre de « tout remonter », d'aller à l'encontre de la culture du secret. À ceux pour qui l'informatique était un frein parce qu'ils ne la maîtrisaient pas, ils expliquaient que le Retour d'Expérience n'était pas un outil mais une « démarche » intellectuelle. Ils ont progressé dans l'analyse des incidents au point de se considérer « au top », dit-il, grâce à une remontée des informations suffisante pour avoir une vision de l'incident. En revanche, ils échouaient, reconnaît-il, dans la prise de mesures correctives pour éviter la reproduction des incidents, à trouver les exemples concrets susceptibles d'étayer leur crédibilité. S'ils pouvaient s'appuyer au départ sur la nouveauté de la démarche qui rendait les gens réceptifs, il sent la dynamique s'épuiser devant la pauvreté de ce qu'elle permet de mettre en évidence. Il sait, poursuit-il, pour le vivre jusque dans son poste actuel que la quantité de reporting est de plus en plus mal vécue s'il n'y a pas de « plus-value » au bout, si la « démarche » n'a d'autre but que de faire un « camembert » (c'est-à-dire un tableau de gestion en forme de camembert, figurant des pourcentages). Selon lui, le système centré sur la « faillibilité humaine » bute sur lui-même. Il sentait qu'ils étaient « au bout du bout », dit-il, qu'il fallait un nouveau souffle. Frustré, resté sur sa faim, il décide alors de se chercher un nouveau poste dans l'entreprise.*

Dans les premières années du Retour d'expérience à la SNCF, la démarche suscite l'espoir de ceux qui la mettent en œuvre et l'adhésion des DPX. Ils se confrontent au manque d'implication de la ligne « managériale » (ceux qui détiennent l'autorité et sont pénalement responsables). D'où la démarche du Retour d'Expérience « s'essouffle », perd sa « dynamique », constatent-ils. Cela confirme que quels que soient le sens donné au Retour d'expérience, la spécificité des secteurs d'activité considérés et le niveau organisationnel, des « contraintes assez semblables peuvent être identifiées dans sa mise en œuvre » (Gilbert, 2001, p. 9). Celles-ci, d'ordre socio-politique, sont occultées par un cadrage technique (*id.*, p. 34) : il s'agit essentiellement du « coût des tensions et conflits, des remises en question des personnes, des modes d'organisation et de fonctionnement, aux imputations de responsabilité » (*id.*, p. 10). Il ressort de la bibliographie sur le « Rex » que sa mise en œuvre et son exploitation sont souvent problématiques (Gaillard, 2008, p. 1) et que « la pratique du Rex est le produit du niveau de remise en cause que le système de l'entité peut supporter » (*id.*, p. 8). Dans les années 2010, j'observe que des cadres chargés du Rex se heurtent aux mêmes contraintes que les pionniers de la démarche.

### 3. Les critiques du Rex à Fret SNCF en 2012

#### 3.1. L'organisation prescrite du Retour d'Expérience à Fret SNCF

##### 3.1.1. *Des acteurs sur trois niveaux hiérarchiques et un outil informatique*

L'organisation du Retour d'expérience à Fret SNCF est prescrite par des « référentiels » (ou règlements intérieurs)<sup>23</sup>. Ces textes reprennent la structure et le vocabulaire des référentiels de la SNCF, tout en les adaptant au contexte de l'organisation. Ils précisent pour les acteurs concernés les attributions de chacun. Dans cette organisation, l'outil informatique joue un rôle central.

À Fret SNCF, trois acteurs s'occupent principalement du Retour d'Expérience :

- les deux « animateurs Rex » à l'Exploitation et à la Traction, situés à la direction de la sécurité au siège,
- les huit « correspondants Rex » à l'Exploitation et à la Traction des « Pole Sécurité » (sous-division sécurité) de chacune des quatre directions de production (« DF »),
- Les DPX à l'Exploitation ou les CTT à la Traction, soit le premier niveau hiérarchique situé en Unité de production.

Le premier rôle de l'Unité de production est la saisie des incidents ou des évènements significatifs dans l'outil informatique (FR 241, 2011). Le DPX est habilité à cette tâche (FR 324, 2008). Leurs autres rôles sont de transmettre les informations au niveau supérieur (la direction de la production) et les exploiter à leur niveau (FR 324, 2008).

En direction de production (« DF »), les experts du Pole sécurité poursuivent l'analyse des « évènements » remontés par les Unités de production. Ils les « enrichissent, évaluent les résultats et engagent des actions correctives éventuelles » (FR 324, 2008, p. 8), exploitent les informations à leur niveau (FR 241, p. 30). Ils « animent » (FR 324, 2008, p. 8) les agents en Unité de production et transmettent des informations à la direction de la sécurité (le niveau supérieur).

À la direction de la sécurité, des « animateurs conseils » sont chargés de la mise en œuvre du Retour d'expérience, c'est-à-dire, de « gérer l'outil informatique (sa base de donnée et l'évolution de l'outil), participer au cahier des charges de la formation, animer un réseau d'acteurs, faire des tableaux de bord et des analyses, dégager les points de fragilité, déterminer les actions

---

<sup>23</sup> La directive « FR 241 », « Management de la sécurité de l'exploitation ferroviaire pour l'Activité Fret SNCF » (version 15 décembre 2011) est un texte de portée générale. La directive « FR 324 », « Retour d'expérience de l'Activité fret » (1er juillet 2008) et la directive « FR 1070 », « Retour d'expérience Traction de l'activité » (version du 1er juillet 2008) portent sur le Retour d'expérience.

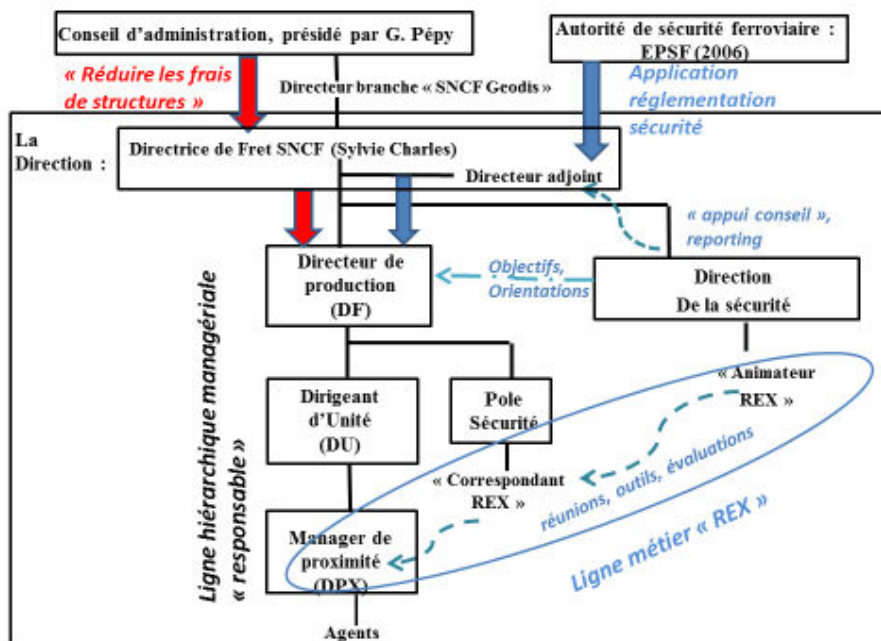
susceptibles d'être le plus efficace auprès des managers et opérateurs » (FR 324, 2008, p. 9). Le référentiel Traction réduit le rôle de l' « animateur » à la production d'analyses, d'indicateurs et tableaux de bord et laisse chaque direction de la production définir dans un texte de prescription l'exploitation qu'elle compte faire des informations recueillies en termes de mesures (FR 1070, 2008).

Comme à la SNCF, les conflits d'intérêts sont dissimulés dans les textes réglementaires de Fret SNCF par un vocabulaire empruntant au néomanagement comme le terme « animateurs », qui porte l'idée que ces cadres « ne cherchent pas encadrer, ni à donner des ordres » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 130) ou par un « cadrage technique » (Gilbert, 2001, p. 34) qui s'observe systématiquement dans les dispositifs de Retour d'expérience. Ces textes définissent significativement la ligne métier de la sécurité comme étant l'« appui » des « responsables ».

### 3.1.2. La division du travail sur la sécurité à l'origine d'un « reporting »

Le référentiel « FR 241 » (2011) définit une division du travail sur la sécurité. D'un côté, des acteurs sont responsables au sens juridique de la sécurité des circulations et du personnel, mais aussi comptables vis-à-vis de leur hiérarchie de la mise en œuvre de l'ensemble des objectifs de l'entreprise, notamment économiques. De l'autre, un « appui » situé dans une « ligne métier », spécialisé sur la sécurité, assiste et conseille le « responsable », à qui il rapporte de ses actions. D'où des conflits d'intérêts possibles, camouflés par le langage.

Figure 4 : La division du travail de direction entre les « responsables » et les « appuis »





Le directeur adjoint de l'Activité Fret est (jusqu'en 2015<sup>24</sup>), par délégation du directeur de Fret SNCF, responsable du management de la sécurité (FR 241, 2011). Il pilote la sécurité, approuve ou fait approuver les textes de sécurité (*id.*, p. 3), définit la politique de sécurité et fixe les objectifs de sécurité aux directeurs de production (*id.*, p. 7). Avec eux, il décide des actions utiles à la mise en œuvre de la politique lors d'un comité sécurité fret (*id.*, p. 8). Le directeur adjoint délègue une partie de ses responsabilités aux directions de production (« DF »). Les directeurs de production sont chargés d'établir leur plan d'actions sécurité qui permet de parvenir aux cibles figurant dans les orientations annuelles, de veiller à intégrer la sécurité dans toutes les évolutions de sa production, de prendre les décisions fondamentales pour mettre en œuvre le management de la sécurité (*id.*, p. 13), de rechercher l'implication du personnel par l'animation (*id.*, p. 4). En particulier, le directeur de production est le garant de l'organisation du Retour d'expérience (FR 324, 2008, p. 8). Le Dirigeant d'Unité met en place une organisation permettant le recueil, l'analyse des événements et les actions consécutives (*id.*, p. 7).

La direction de la sécurité a entre autres missions<sup>25</sup> d'être « appui » du « responsable » du management de la sécurité. Il s'agit d'une « mission d'assistance et de conseil à la direction » (FR 241, 2011). La direction de la sécurité propose les orientations annuelles de sécurité qui décrivent la « cible à atteindre et non le chemin pour y parvenir » (FR 241, 2011, p. 4). Elle assiste le responsable à « définir la politique de sécurité et les objectifs par des études, des analyses et des propositions » (*id.*, p. 7), dans la présidence du comité de sécurité fret, la conduite de revues (*id.*, p. 8), la prise en charge de la veille réglementaire et les propositions d'évolutions réglementaires (*id.*, p. 9). En plus de son rôle d'« appui » et non sans contradiction, soulignent plusieurs enquêtés en direction de production, la direction sécurité a une mission de *contrôle* du travail des directions de production en matière de sécurité. Le directeur de la sécurité « vérifie que les orientations en management de la sécurité des directions de production répondent aux exigences et suit leurs résultats » (FR 241, 2011, p. 7). La direction de la sécurité « met périodiquement en œuvre des opérations d'animation vers les directions de production et s'assure de la prise en compte de la sécurité dans les évolutions de l'organisation » (*id.*, p. 9-10).

La délégation de responsabilité en matière de sécurité dans la ligne managériale et la fonction d'« appui » de la ligne métier sécurité ont pour conséquence un « système de reporting vers le déléguant » (FR 241, 2011, p. 3). Le reporting se fait sous forme d'un bilan sécurité trimestriel (*ibid.*), de comptes rendus périodiques (*id.*, p. 7), de rapports annuels (*id.*, p. 9). Ce reporting vers

---

<sup>24</sup> A partir de 2015, le directeur adjoint devient le directeur et il n'a pas d'adjoint.

<sup>25</sup> Les autres missions sont : l'établissement de dossiers de demandes d'autorisation d'exploitation, de prescriptions particulières, d'animation des métiers, du Transport exceptionnel (FR 241, p. 9).

le déléguant est produit à partir de l'outil informatique dédié au Retour d'Expérience. Cet aspect du travail de la direction de la sécurité, inhérent à la division du travail, fait l'objet d'une critique à tous les niveaux hiérarchiques à Fret SNCF dans les années 2010.

### **3.2. Les critiques du « reporting » dans les niveaux subalternes**

#### **3.2.1. *Le problème du Rex, la faute à l'outil selon les animateurs Rex***

Dès les premières années de sa mise en œuvre à la SNCF, les acteurs chargés du Retour déplorent que le dispositif « s'essouffle », « perd sa dynamique ». Dans les années 2010, les animateurs du Rex à la direction de la sécurité de Fret SNCF font à peu près le même constat. Ils espèrent « recréer une dynamique » avec un nouvel outil informatique.

Les animateurs du Rex à la direction de la sécurité mettent en avant les défaillances de l'outil informatique pour expliquer leurs difficultés à « faire du Rex ». La maintenance de l'outil utilisé à l'Exploitation pour traiter du Retour d'Expérience n'est plus assurée et certaines fonctionnalités ne marchent plus, pointent-ils. La codification des libellés informatiques ne serait pas, selon eux, compréhensible par les utilisateurs. Le format informatique de la remontée des informations – des fichiers joints – ne leur permet pas de faire des requêtes informatiques. Avec le nouvel outil informatique dont ils supervisent le projet de développement, ils espèrent avoir plus d'informations pour comprendre les incidents, « recréer une dynamique », exposent-ils. Leur projet est notamment de rendre les codifications informatiques plus compréhensibles par les managers de proximité (DPX). Par le biais de libellés plus lisibles, ils veulent les « aider dans leur analyse en les guidant, en structurant leur pensée », expliquent-ils. Ils savent que les DPX ne sont pas tous « moteurs », poursuivent-ils, et ils espèrent que l'outil les y « pousse ». Ils savent, disent-ils, qu'ils ne sont pas les responsables hiérarchiques directs des DPX, alors leur rôle est d'être un « facilitateur », de leur « donner de la matière », d'être un « animateur », c'est-à-dire expliquent-ils, de rechercher l'implication des DPX.

Ces cadres de la direction de la sécurité assimilent d'autant plus la difficulté à « faire du Rex » à la question de l'outil informatique que le projet informatique du nouvel outil est en lui-même, expliquent-ils, une source de difficultés pour eux. Depuis le démarrage du projet trois ans plus tôt, ils constatent avec amertume que les réunions de suivi du projet dévorent leur temps de travail. Les sociétés informatiques se succèdent sans aboutir à un produit fini, soit que la direction de l'informatique trouve le développement trop coûteux, soit qu'eux-mêmes aient eu à démontrer que les outils approuvés par la direction de l'informatique n'étaient pas adaptés aux besoins des

utilisateurs. La mise en production du nouvel outil est sans cesse reportée. « C'est retour vers le futur », résume un animateur, c'est-à-dire qu'ils ont l'impression de reculer, plutôt que d'avancer.

Les animateurs du Rex à la direction de la sécurité me commandent une étude sur les besoins des utilisateurs de l'outil informatique de gestion du Rex pour s'assurer de leur adéquation avec leur projet. Mon enquête montre que le Rex est loin de n'être qu'une question de performance de l'outil informatique, comme ils l'affirment.

### 3.2.2. « *On n'a pas de retour* » : la critique litannique des DPX

Les DPX (premier niveau hiérarchique opérationnel) ne sont pas contre la démarche du Retour d'Expérience, ils en seraient plutôt découragés. Comme leurs prédécesseurs au début des années 1990 (et dans les mêmes termes), ils signalent que l'absence de suite concrète à leur saisie dans l'outil confère au Rex un caractère démotivant de formalité « administrative ». Un climat peu propice à une remontée sincère d'informations génère une utilisation « perverse » de l'outil.

Pour la plupart des DPX, surtout les plus expérimentés, « faire du Rex » n'est pas perçu comme un travail utile. Selon eux, la finalité de l'outil, auquel ils assimilent le Rex, est « statistique » ou « administrative », analysent-ils. « Le Rex sert à compter », résume l'un d'eux. Ils se plaignent dans un leitmotiv de ne pas avoir de « retour » ou de « réponse » de la direction de la sécurité sur les Rex qu'ils entrent dans l'outil informatique, qu'ils l'« alimentent » plutôt que l'inverse, c'est-à-dire que le flux d'information ne va que dans un seul sens. Certains se demandent ce que le Rex apporte à la direction de la sécurité, ce qu'elle en tire. Faute de ce retour, le Rex leur apparaît comme une « perte de temps », une « formalité administrative » qu'ils « expédient », après l'enquête sur un incident, disent-ils. « Le Rex c'est plus tard, quand on a le temps », dit un DPX.

D'un autre côté, reconnaissent-ils, le Rex n'est pas non plus considéré par leur hiérarchie comme une priorité. « Le Rex, on n'a pas la pression, c'est des dossiers qui traînent », explique un DPX. Le fond du sujet, explique un autre, vient du fait que « c'est la prod qui prime ». Les DPX parlent de l'« impératif de production », c'est-à-dire que les tâches prioritaires du DPX sont de résoudre les « problèmes de production ». Ils doivent faire en sorte qu'il y ait les agents nécessaires pour que le train parte à l'heure prévue, voire remplacer un agent qui manquerait, du fait que les effectifs sont réduits au plus juste. Ces tâches de production sont prioritaires sur celles de sécurité, constatent-ils, qui sont, elles, reportables dans le temps. Ces dernières sont de veiller à la conformité de l'organisation avec les prescriptions de sécurité. Ces tâches consistent principalement à « veiller » que les agents ont les compétences requises réglementairement en matière de sécurité ou de « saisir des Rex » dans l'outil.

Un Correspondant Rex dans une direction de production observe que l'implication des DPX dans le Retour d'Expérience est très variable selon les Unités. Tout dépend du profil du Dirigeant d'Unité, s'il a acquis une sensibilité à la sécurité, des cultures locales ou l'éloignement de l'Unité de la direction de production qui ne lui permet pas d'aller « prêcher la bonne parole », dit-il. La saisie dans l'outil de Rex dépend aussi de la charge de travail du DPX, observe-t-il. Elle renvoie à la variété du métier de DPX, selon qu'il supervise des agents de desserte (les sites de dessertes d'un client peuvent être répartis sur plusieurs départements), au triage (l'activité est localisée en gare de triage, mais elle est plus complexe car elle exige une coordination entre de nombreux intervenants) ou au relais (l'activité est localisée et plus simple que le tri). La charge de travail varie selon l'intensité de l'activité du site de production (selon le nombre de trains triés, relayés ou de clients desservis), du nombre d'agents que le DPX encadre, du nombre et de l'éloignement des sites supervisés, de la disposition d'un adjoint.

Surtout, les DPX admettent que ni eux ni leur hiérarchie n'ont envie de mettre en lumière les coulisses de la production lorsqu'un incident survient, d'autant que concilier toutes les contraintes est une gageure. Ils doivent alors rendre des comptes. En Unité de production, « les gens sont méfiants ou le deviennent », constate un Correspondant Rex en direction de production. « Ca ne respire pas », dit-il, c'est-à-dire que les informations sur ce qu'il se passe réellement ne circulent pas. « Ce n'est pas que les incidents soient cachés », explique un autre, « l'Unité de production ne détecte pas la même gravité que nous ou elle cache par omission ». Il existe bien un texte réglementant la saisie des incidents (FR 341, 2008) mais il est inconnu de la plupart des personnes que j'ai interrogées en Unité de production. Aussi la saisie dans l'outil de Rex repose sur des critères subjectifs à l'appréciation des cadres en production. « La saisie devient obligatoire quand c'est un gros machin », explique un DPX, c'est-à-dire un dégât suffisamment important pour ne pas passer inaperçu dans l'organisation. Quant à la saisie des « événements » considérés comme précurseurs d'un incident, elle est laissée par la réglementation à la libre appréciation des DPX. Elle est donc rare, d'autant que ces « événements » représentent un volume important de saisie. Un DPX explique ainsi qu'il a entre un et trente « événements » d'« erreur de composition du bulletin de freinage »<sup>26</sup> par mois. Il n'en a saisi qu'un dans l'année, parce que le train transportait des matières dangereuses, justifie-t-il.

Pour forcer les DPX à faire de la saisie dans l'outil de Rex et montrer leur bonne volonté à la direction de la sécurité, trois directions de production sur quatre ont développé une pratique de «

---

<sup>26</sup> Le nombre de wagons comptés dans la réalité ne correspond pas au nombre annoncé par la « lettre de voiture ». Ce document informatisé sert au calcul, dans le « bulletin de freinage », des paramètres de l'engin moteur pour que le train soit en capacité de freiner et de circuler en sécurité.

Rex objectivés », c'est-à-dire que le DPX se voit fixer par la direction de production un nombre minimum de « Rex » à saisir sur des « évènements » de sécurité. Or cette pratique génère des effets pervers et un type de saisie qui n'est pas exploitable par la direction de la sécurité, constatent les Correspondants Rex en direction de production. « C'est faire du Rex pour du Rex », résume l'un d'eux. Ils se disent impuissants à faire supprimer une directive qui vient de leur propre hiérarchie. En plus des « Rex objectivés », celle-ci demande aux DPX de ne pas être responsable d'accidents. La demande devient alors paradoxale. « On nous demande zéro accident et quinze Rex », résume un DPX. Une manière de résoudre le dilemme qu'ont trouvé plusieurs DPX est de saisir des « erreurs de composition sur les Bulletins de Freinage ». Cette saisie a le double avantage d'être rapide et de ne pas mettre en cause l'équipe du DPX puisqu'elle n'a pas établi la lettre de voiture (fait au départ) des trains qu'elle réceptionne (à l'arrivée). En plus de répondre à la demande de la hiérarchie, ce type de saisie peut avoir d'autres fonctions. Un DPX explique qu'il se sent obligé de « faire un Rex » quand un agent signale l'erreur parce qu'elle le « valorise », dit-il. Ou le Rex peut servir à régler des comptes entre Unités, ou entre la Traction et l'Exploitation. « On dégage un Rex », explique un DPX. Il alimente alors des antagonismes.

Pourtant, plusieurs DPX remarquent que le Rex pourrait être utile s'il permettait de remonter sans être sanctionné des problèmes d'organisation qui perturbent la production et peuvent impacter la sécurité. Ces problèmes, énumèrent-ils, sont dus à la manière dont le produit est vendu par les commerciaux et conçu par l'ingénierie. Certains montages ne permettent pas en effet de dérouler toutes les procédures de sécurité et de livrer le train à l'heure en même temps. L'opérateur est alors placé dans une situation d'arbitrage pouvant être défavorable à la sécurité. Ce sont aussi des problèmes de matériel mal entretenu par les services de l'entreprise ou de conception du matériel acheté. Certains problèmes chroniques concernent le gestionnaire d'infrastructure, tel le mauvais entretien de voies qui ne permet pas de travailler dans des conditions de sécurité. Dans certains cas, la réglementation est inapplicable comme dans les tunnels où la radio de manœuvre ne passe pas et où la réglementation interdit simultanément d'utiliser un téléphone portable. Sur ces problèmes où ils n'ont pas de leviers d'action à leur niveau, ils aimeraient avoir des réponses, des directives sur ce qu'il faut faire. Les agents leur « mettent la pression », explique un DPX. « Les gens demandent où ça en est », dit-il. Il en va de la crédibilité de leur autorité sur les agents qu'ils supervisent. « On leur *doit* une réponse », souligne un DPX.

En somme, le Rex pourrait être utile selon les cadres opérationnels en Unité de production, s'il remplissait sa fonction révélatrice des conflits d'intérêts à des fins d'arbitrage pensée par les experts de la commission Monnet (1989), les initiateurs du Retour d'Expérience. Le climat dans l'entreprise ne les incite pas à parler franchement de leur travail d'organisation. Dans cette

activité, ils sont livrés à eux-mêmes. À la différence des autres niveaux de l'organisation, ces cadres sont en contact direct avec des agents qui demandent des réponses. Si le Rex ne remplit pas sa fonction, la faute en serait à la direction de la sécurité qui ferait mal son travail. Cette direction est aussi la cible des critiques des correspondants Rex situés en direction de production.

### 3.2.3. *La critique du travail des animateurs Rex par leurs correspondants*

Comme les DPX, les correspondants Rex des directions de production se montrent critiques envers la direction de la sécurité quand je leur parle de Retour d'expérience. Derrière la critique du travail de ces acteurs, s'esquisse de manière plus diffuse, le conflit sur la définition du « bon » travail d'organisation.

La « téléconférence Rex », que l'un des correspondants Rex appelle péjorativement la « rubrique des chiens écrasés », cristallise leur mécontentement. Cette séance hebdomadaire réunit dans une salle du siège deux animateurs Rex de la direction de la sécurité, leur chef d'équipe, l'ergonome chargée des « facteurs humains » et l'adjoint du directeur et par téléphone, les Correspondants Rex Exploitation et Traction des quatre directions de production, situés en région. Lors de ces réunions, les cadres de la direction de la sécurité passent en revue les incidents de la semaine écoulée, cherchent à comprendre ce qu'il s'est passé en posant des questions et demandent aux Correspondants Rex où en sont les enquêtes sur les incidents. « On les fait passer au crachoir », explique un animateur Rex.

Le passage de revue sur les enquêtes « en cours » irrite les correspondants Rex à des degrés divers. Ils leur reprochent de faire comme si eux, les correspondants Rex, avaient un pouvoir hiérarchique direct sur les Unités de production les plus rétives à communiquer leurs informations. « Ce sont toujours les mêmes », pointe un correspondant Rex. Les DPX dépendent en effet hiérarchiquement directement du Directeur d'Unité, c'est-à-dire que ce dernier a le pouvoir de les « noter » (pour leur avancement de carrière) et d'évaluer leurs primes, lui-même répond de ses résultats au directeur de production. Les correspondants Rex n'ont qu'un lien hiérarchique indirect avec l'Unité de production, c'est-à-dire que leur pouvoir hiérarchique sur les DPX est de les convoquer à des réunions et de valider leurs analyses d'accidents. De leur côté, les cadres de la direction de la sécurité affirment intervenir à la téléconférence en tant que « conseil », disent-ils, pour les aider, les « titiller », les forcer à remonter des informations, en tant qu'« animateur » en leur demandant « t'en es où ? », « qu'est-ce que t'as trouvé ? », « t'as pensé à ? ». « L'esprit d'enquêteur n'est pas donné à tout le monde », justifie l'un d'eux. « Il faut parfois taper du poing sur la table », dit un autre. Il en résulte un rituel qui use tous les participants de la réunion. Les correspondants Rex répondent aux animateurs Rex que l'enquête est « en cours »,

qui revient comme un leitmotiv. Et puis au bout de trois semaines, observent-ils moqueurs, la demande d'enquête disparaît naturellement de la revue, sans avoir été satisfaite, rendant absurde à leurs yeux cette revue.

Au fond, le désaccord porte entre eux sur le rôle de la direction de la sécurité. Que la direction de la sécurité leur demande de « rendre des comptes sur des poussières », dit l'un des correspondants Rex, tout en prétendant leur laisser toute latitude pour agir, ne passe pas. Les correspondants Rex constatent unanimes qu'il ne ressort rien des réunions, aucune action nouvelle, aucune réflexion de fond. « La direction de la sécurité suit en subissant », résume l'un d'eux. Ils lui reprochent de faire trop de reporting, alors qu'ils attendent de sa part, qu'« elle regarde ce qui dérive », « donne des directives », « prenne la main pour agir », « s'investisse sur des sujets qui méritent d'être traités à leur niveau pour trouver des solutions ». Ainsi conclut l'un d'eux, « le Retour d'Expérience est pensé pour la direction, pour ranger les incidents dans des cases et se résume à l'outil ». À la direction de la sécurité, « ils sont les yeux des dirigeants, alors qu'ils devraient être leur bras », dit un autre.

Les correspondants Rex vivent la téléconférence comme un gaspillage d'énergie. Une partie d'entre eux n'assiste plus que rarement aux téléconférences, en particulier les tractionnaires. Le désengagement, que me confient certains, se remarque dans le rythme des échanges. « C'est d'une mollesse folle », commente un cadre de la direction de la sécurité, une fois les correspondants Rex déconnectés de la téléconférence. L'étrangeté des échanges n'échappe pas non plus à un DPX, qui suit avec moi, en tant qu'invité exceptionnel, la téléconférence depuis son bureau. « C'est vidéogag », commente-t-il, surpris. Il compare la téléconférence avec celle de Thierry, son correspondant Rex en direction de production, qui réunit les DPX de son périmètre tous les quinze jours. « Le rythme est plus dynamique », remarque-t-il.

Thierry, la cinquantaine, est « qualif H » (le plus haut niveau de grade d'un cadre au statut). Il sert de référence à ce DPX qui a la trentaine et est en début de carrière et également à l'un de ses homologues correspondant Rex, un « Jeune Cadre » (diplômé du supérieur) d'une trentaine d'années. En se comparant à des cadres comme lui, ce dernier a le sentiment de ne pas être à la hauteur (voir chapitre 10). Thierry prend le temps de m'accorder plusieurs longs entretiens, afin de me faire comprendre son désaccord sur le Retour d'Expérience et plus généralement sur la manière de travailler de la direction de la sécurité et de sa hiérarchie directe. Ce témoignage est l'étalon d'une série de désaccords que j'observe entre cadres à Fret SNCF sur la définition du « bon » travail d'organisation (chapitres 4, 5, 6), mais aussi du regard que portent des trentenaires sur les « anciens » (chapitre 10). Thierry défend une manière de faire son travail de cadre, « à

l'ancienne », dit-il. Il l'oppose à celle des cadres de la direction de la sécurité et de son chef. Sa manière de travailler consiste à discuter « en partenariat » avec le niveau hiérarchique suivant de l'applicabilité des directives, plutôt que de les leur transmettre comme dans des boîtes aux lettres (voir encadré ci-dessous).

**Encadré 4 : Travailler « à l'ancienne » versus « par boîtes aux lettres »**

▪ **Discuter de l'applicabilité des directives plutôt qu'alimenter un tableau de bord**

*Thierry critique la manière de travailler de la direction de la sécurité comme des « boîtes aux lettres », c'est-à-dire explique-t-il, qu'elle transfère par mail au niveau hiérarchique suivant, les informations sans dire comment les appliquer, l'air de dire depuis sa tour d'ivoire « débrouillez-vous ! ». À cette manière de travailler, il oppose la sienne, qui est de regarder en « partenariat » avec le niveau suivant, les problèmes à résoudre. « J'essaie de travailler à l'ancienne », dit-il. Pour me faire comprendre la différence entre sa manière de travailler et celle de la direction de la sécurité, Thierry m'invite à participer à sa téléconférence. J'observe que dans la sienne, il communique des informations les trois-quarts du temps et échange avec les Unités le reste du temps. Dans celles de la direction de la sécurité, la proportion est inverse. Ces réunions sont l'occasion, m'explique-t-il, de discuter de l'applicabilité de directives avec ceux du niveau hiérarchique suivant. Alors que les cadres qu'il critique rassemblent des informations pour alimenter un tableau de bord, poursuit-il. Avec eux, les échanges ne vont que dans un sens, constate-t-il. Quand il y a des problèmes qu'il n'arrive pas à régler à son niveau, se plaint-il, la direction de la sécurité lui répond qu'« ils ont un groupe de travail ».*

▪ **Un échange physique, plutôt que virtuel avec le niveau hiérarchique suivant**

*Son nouveau chef, Raymond Létourneau, fonctionne comme la direction de la sécurité, remarque-t-il, c'est à dire qu'ils font de l'« animation » de la sécurité par la diffusion de tableaux de bord. Ils sont dans un échange virtuel et directeur, dit-il. Selon lui, au contraire, le travail d'« animation » avec le réseau de ses correspondants du niveau hiérarchique suivant est quelque chose de physique, personnel, qui ne peut se faire en autarcie. Ce travail consiste à « aller voir les gens », dialoguer, discuter ensemble des problèmes, profiter du regard de l'autre, un échange qui va dans les deux sens, un « échange d'échange », dit-il. C'est aussi courir un risque, remarque-t-il, car l'échange peut apporter la démonstration qu'il a tort.*

▪ **Anticiper les problèmes plutôt que compter et « faire du chiffre »**

*Le rôle de la direction de la sécurité n'est pas de « compter les points pour faire plaisir à la direction », défend Thierry. Il serait plutôt de voir le plus en amont possible, d'aller au-devant des problèmes, parce que dit-il, il n'aime pas subir. Son chef ne s'intéresse qu'au « chiffre pour du chiffre », constate-t-il. « Faire du chiffre » n'est pas du « management de la sécurité » selon lui. Comme il se tue à le dire aux DPX, explique-t-il, « ils font de la sécurité, non pas pour faire plaisir aux patrons, mais pour ne pas se retrouver en taule car le juge s'en fout du tableau de bord ». Il dira « vous aviez ça comme problèmes, vous les avez détectés, qu'est-ce que vous avez fait ? » et « ce n'est pas un tableau de bord qui permettra de le dire », conclut-il. Aussi s'oppose-t-il souvent à son chef, car, dit-il, il refuse de donner des « chiffres » qui ne servent à rien.*

Il relie cette manière de faire à une préférence pour la relation physique avec le niveau hiérarchique suivant, plutôt que virtuelle. Pour lui, le rôle du cadre est d'« anticiper les problèmes », plutôt que de « faire du chiffre pour du chiffre et faire plaisir à la hiérarchie ». Ainsi « faire du REX » ne consiste pas selon lui à remplir un tableau de bord, mais à analyser un incident, puis rechercher s'il s'est déjà produit un cas analogue en fouillant sa mémoire ou bien la base de données du dispositif informatique, éditer une note à l'attention des conducteurs (il est



à la Traction) reprenant ses conclusions et donnant une directive. Même les collègues de Thierry se mettent à « fonctionner » de la même manière que la direction de la sécurité, depuis que Raymond Létourneau est devenu leur chef, se désolé-t-il. Thierry essaie de continuer à « fonctionner » à sa manière, mais il dit sa solitude (pour la description du conflit à l'échelle de son service, voir encadré 14, chapitre 10). En d'autres termes, sa définition d'un « bon » travail d'organisation n'est plus celle qui influence *effectivement* les conduites depuis qu'un nouveau chef, porteur d'une autre définition, les domine du fait qu'il a autorité sur eux (selon le statut).

La critique du Retour d'expérience conduit à celle du travail d'organisation des niveaux hiérarchiques supérieurs. Elle leur reproche d'étendre l'influence de l'attraction pour la réduction quantitative, qui caractérise la forme de la gestion (Boussard, 2008), et les rapports sans relation du « management désincarné » (Dujarier, 2015). Les « anciens » lui opposent une définition alternative d'un « bon » travail d'organisation, celle d'une « activité de médiation des contradictions » (Dujarier, 2006-b), impliquant un contact physique avec le niveau hiérarchique suivant. Cette critique s'entend sous cette forme également à la direction de la sécurité.

#### 3.2.4. *La critique de l'« incidentologie » à la direction de la sécurité*

Les animateurs Rex de la direction de la sécurité critiquent eux-mêmes l'organisation du Retour d'expérience. Ils pointent une dérive générale dans l'organisation, qui part du haut. La direction générale les pousserait dans la réduction du Rex à faire des statistiques sur les incidents.

Les animateurs Rex à la direction de la sécurité sont eux-mêmes très critiques sur le Retour d'Expérience, tel qu'il est organisé. Ils me confient en aparté des téléconférences Rex leur propre insatisfaction du déroulement de ces réunions et sur leur travail plus généralement. L'un d'entre eux, le moins expérimenté (42 ans, qualif F), met en cause la mauvaise volonté généralisée des niveaux hiérarchiques inférieurs, qui « travaillent mal », selon lui. Michel (49 ans, qualif H), l'un des animateurs Rex associé à la commande de mon étude et le plus ancien à cette fonction, partage les critiques que leur adressent les niveaux hiérarchiques inférieurs. Ces critiques lui sont parvenues par le biais de mon rapport et d'une restitution lors de la réunion des correspondants Rex (3 avril 2012). « On fait beaucoup trop d'incidentologie et pas assez de Rex », admet-il. Faire de l'« incidentologie » consiste à faire un suivi statistique des incidents, explique-t-il. Alors que « faire du Rex » consiste selon lui, à prendre des mesures pour éviter que l'incident se répète, améliorer l'organisation, « éviter la taule » au responsable. Les gens parlent à tort de « Rex », remarque-t-il, alors qu'ils parlent de l'outil informatique qui sert au suivi des incidents.

Ce cadre attribue aux cadres de la direction générale avec lesquels il travaille, cette hégémonie de l'« incidentologie » qu'ils subissent tous. Sa critique ressemble étonnamment à celle de Thierry (50 ans, qualif H), un correspondant Rex (direction de production), formulée à l'encontre de la direction de la sécurité et de son chef direct (voir encadré 4). Michel aimerait bien aller plus loin sur l'analyse de la cause organisationnelle. « Mais ce n'est pas simple parce que le système qui façonne les mentalités est axé sur l'hypothèse de l'erreur humaine et le respect des procédures », analyse-t-il. « L'incidentologie phagocyte le Rex », constate-t-il. « Ils retombent à chaque fois dans le même travers parce que faire de l'incidentologie est plus facile à faire que du Rex », dit-il. « Au lieu de s'améliorer, ils alimentent le système », constate-t-il. « Ils ont beau essayer de faire quelque chose d'intelligent avec le Rex, l'outil finit toujours par être détourné par la direction de son usage initial », explique-t-il. « Les indicateurs servent comme tampon pour ne pas emmerder la hiérarchie, pour ne pas faire de vague », observe-t-il. Ou ils servent à « compter les points », dit-il, c'est à dire donner des notes sur la valeur des cadres en production. Et chaque nouveau directeur y va de sa « sauce », poursuit-il, c'est-à-dire qu'à chaque prise de fonction d'un nouveau directeur, un nouvel indicateur est créé et s'ajoute aux autres. Ainsi constate-t-il, le tableau de bord qu'il doit réaliser a doublé de volume entre 2009 et 2012. Il a arrêté de faire l'analyse qui l'accompagnait car cela lui prenait trop de temps. « Pourtant, le plus intéressant, c'est le texte à côté », déplore-t-il. Ainsi il reçoit des demandes pour fabriquer des indicateurs qu'il appelle « pots-au-feu » parce qu'à force de regrouper des éléments hétérogènes, ils ne permettent plus de comprendre l'activité sur le terrain. Ces demandes font perdre la finalité de l'objectif du Retour d'expérience, constate-t-il. Michel essaie d'inverser la tendance, raconte-t-il. Il dit aux cadres de la direction que « ça ne sert à rien de tout mélanger ». Il s'est battu pour que l'un d'eux accepte de « lâcher » un indicateur qui lui prenait une demi-heure de travail pour rien. Chaque fois qu'il le croisait, il lui demandait ce qu'il faisait de son indicateur. Il lui a fallu trois ans pour lui « faire jeter l'éponge », raconte-t-il. Mais son succès est mitigé, reconnaît-il. Il reproche, au niveau de la direction, qu'ils ne se posent plus la question de ce qu'ils font, qu'ils font du « chiffre pour du chiffre », du « chiffre » qui ne sert à rien, du « Rex pour du Rex ».

Le travail d'organisation des cadres de la direction (situés à un niveau hiérarchique supérieur) structure *effectivement* celui des cadres de la direction de la sécurité, en dépit de leurs résistances. Il détourne le Retour d'expérience de sa mission initiale. Il en fait un dispositif de « planneurs », c'est-à-dire qui instaure une distance avec l'activité qualifiée de « réel » qu'il est censé surveiller (Dujarier, 2015). Plusieurs mois après cette enquête, la direction de l'entreprise se met à critiquer ouvertement la direction de la sécurité et à reprendre la critique des rangs subalternes sur l'excès du « reporting ».

### 3.3. La critique voilée de la direction de l'entreprise

#### 3.3.1. *La reprise par la direction de la critique du « reporting »*

Lors d'une convention des managers de Fret SNCF (21 décembre 2012), la directrice de Fret SNCF critique la sécurité qui est « d'abord du reporting », comme le font les rangs subalternes. Pour bien comprendre le sens de cette critique, il faut la resituer dans l'ensemble de son discours. La directrice y défend la définition du « bon » travail d'organisation de l'entreprise.

Dans son discours, la directrice rappelle la politique menée depuis deux ans à Fret SNCF («Efficacité Industrielle et Développement »). Celle-ci consiste en un « travail de reconfiguration des processus de production, de la conception à l'opérationnel ». Elle définit ce travail comme :

a) La généralisation d'une « innovation » conçue avec l'appui de consultants

« Avec l'appui de consultants, nous inventons une nouvelle manière de faire du ferroviaire », dit-elle. Généralisé à l'ensemble du territoire, ce travail doit leur donner une « puissance à vendre en étant sûr de gagner de l'argent » qu'ils n'ont jamais eu, leur permettre de « mieux défendre les trafics existants en améliorant leurs marges » et ce qui serait nouveau « d'aller chercher du développement là où nous avons toute chance de faire de la marge », dit-elle.

b) La généralisation de l'impératif de l'élimination des gaspillages

Désigné par le terme « deuxième paquet », ce travail « de reconfiguration » cible le « gâchis de ressources » dans la manière de produire des trains de marchandises. « Baisser nos frais de structure, c'est un impératif pour nous, encadrement », dit-elle.

c) Une « adaptation » justifiée par le réalisme économique

La directrice justifie le travail de « reconfiguration » des processus par le fait qu'ils ne sont « plus adaptés aux chargeurs d'aujourd'hui ». « La crise est passée par là et nous a ouvert les yeux », dit-elle.

d) Une activité valorisée dans et en dehors de l'entreprise

Grâce à cette politique, leur image au sein de l'entreprise est en train d'évoluer, remarque la directrice. « De canard boiteux, nous sommes devenus ceux qui ont un bon temps d'avance dans notre manière de travailler », dit-elle. « Les managers de fret ont de plus en plus la cote, avec au demeurant, ce que cela veut dire en termes de tentative de débauchage », ajoute-t-elle.

En d'autres termes, cette politique s'inspire des trois principes du « système de production Toyota » (Ono, 1988). Ces principes sont l'élimination du le gaspillage, l'analyse et la maîtrise de la variabilité de la demande, et la suppression de la surcharge des équipements et des employés. Repris par des chercheurs américains rattachés au MIT dans des années 80, ils sont théorisés sous le nom de « Lean » (Lorino, 2014), ils servent à élaborer une nouvelle « mode managériale »

(Abrahamson, 1991). Celle-ci se diffuse à partir des années 1990 dans tous les secteurs et ne connaît exceptionnellement pas de déclin, en dépit qu'il n'y ait étonnamment pas de corrélation positive entre la mise en œuvre des nouvelles techniques et les résultats attendus. Cette mode managériale s'est institutionnalisée, notamment sous l'effet d'une privatisation et de la marchandisation de la recherche universitaire américaine (Tommaso, 2015). En d'autres termes, la directrice déploie un dispositif de *Lean Management* de « planneur », c'est-à-dire celui « mandaté pour prescrire, outiller et contrôler l'activité des autres « en plan » » (Dujarier, 2015, p. 115). Produit d'un phénomène d'essaimage dans les entreprises privées et publiques notamment par le biais des sociétés de conseil, ces dispositifs ont pour caractéristique d'« appréhender l'activité principalement dans sa dimension abstraite, par la quantification » (*id.*, p. 163). Cette anthropologie discutable est défendue au nom du « réalisme économique » (*ibid.*).

Dans son discours, la directrice réaffirme la centralité des « chiffres » dans l'organisation :

*« Au demeurant, je confirme d'ailleurs que les chiffres sont importants. C'est parce que nos chiffres continuent à s'améliorer qu'on continue à nous laisser travailler » (La directrice de Fret SNCF)*

La convention doit leur permettre de mieux saisir les nouvelles possibilités qu'ils devront d'ici la fin de l'année « chiffrer », dit-elle. Si le dispositif vise à trouver plus de sens, celui-ci est subordonné à une quantification. Ils trouveront, affirme la directrice, « plus de sens et d'intérêt » avec les innovations que sont les trains lourds et longs et l'aménagement du temps de travail. Leur premier rôle, rappelle-t-elle, consiste à « faire le lien et à mesurer ce que telle règle a comme effets en termes d'exploitation et donc de coûts de production ». Si la directrice attire l'attention sur la situation des DPX « qui ont beaucoup donné, perdu leurs anciens repères et restent surchargés par de l'administratif », sa réponse à ce malaise est son « objectivation » à l'aide d'un baromètre pour mieux y remédier, dit-elle. De même, la « clarification » avec le client par les commerciaux porte sur « ce qui est habituel aux conséquences économiques mal perçues ».

Ainsi la critique de la sécurité qui est « d'abord du reporting » se comprend mieux quand elle est replacée dans un discours où domine la centralité des « chiffres ». Elle s'insère dans un paragraphe où la directrice explique qu'il leur faut être déterminé à arrêter « tout ce qui n'apporte pas ». Dans le *Lean* tel qu'il est mis en pratique, le partage entre ce qui crée de la valeur et ne crée pas de valeur relève plutôt d'une logique floue et mouvante, appréciée subjectivement par les acteurs en situation (Lorino, 2014). Il est donc significatif que la directrice cite le reporting de la sécurité comme exemple de « ce qui n'apporte pas » :

*« Alors certes, il y a quand même quelques obligations en comptabilité par exemple, en sécurité ; mais même celles-ci sont interrogeables. Et d'ailleurs elles s'interrogent. C'est ainsi que sous l'égide de la direction sécurité, nous reprenons toute notre gestion de la sécurité, notamment pour que les questionnements sur « pourquoi on fait ça ? » soient plus systématiquement formulés et*

*traités, et que la sécurité ne soit plus d'abord du reporting, qui plus est n'utilisant pas pleinement les possibilités qu'offre le système d'information. » (La directrice de Fret SNCF)*

Comme seule la direction de la sécurité est accusée de faire trop de reporting, certains cadres de la direction de la sécurité se sentent visés injustement. D'autres, se trouvent démotivés par ce discours. « Moi je m'en vais, ça n'a pas de valeur ce que je fais », réagit auprès de ses collègues, un cadre proche de la retraite.

La lecture du discours de la directrice de Fret SNCF montre que sa critique de la sécurité « qui n'est que du reporting » n'est pas une remise en cause de la « chiffrocratie » (Gaulejac, 2005, p. 242), c'est-à-dire un gouvernement par la mesure. La directrice participerait plutôt activement à l'extension de la forme gestionnaire. Sa critique de la gestion reste de l'« ordre interne », c'est à dire qu'elle ne remet pas en cause son hégémonie en tant que forme de socialisation professionnelle (Boussard, 2008, p. 81). D'autres sources que son discours écrit conduiraient à l'interpréter plutôt comme une critique voilée du travail de la direction de la sécurité. J'observe que celui-ci fait l'objet d'une critique dans les cercles proches de la direction.

### **3.3.2. La critique off des règles et des « experts » par les « innovateurs »**

En contrepoint du discours écrit de la directrice, une observation permet de mieux saisir ce que pensent les cadres proches de la direction, de leurs homologues de la direction de la sécurité. Lors d'une réunion de communication organisée par l'entreprise, les « experts » sont critiqués par des cadres se présentant comme des « innovateurs ».

La direction de la communication organise au siège tous les deux mois des « Café com ». Ces séances d'information sur l'entreprise d'une heure et demie se déroulent à l'heure du déjeuner. La participation est libre sur inscription préalable. Lors du Café Com intitulé « l'innovation au pouvoir » (2 avril 2013), je suis le témoin de l'expression spontanée d'une critique des « experts » de la direction de la sécurité. La réunion consiste en une présentation par le directeur de l'Innovation de son travail et d'un échange avec la salle, une vingtaine de personnes, essentiellement des commerciaux (ceux qui se présentent et prennent la parole).

Selon le directeur de l'Innovation, son métier est un état d'esprit, celui de « provoquer », « challenger » les prescripteurs. « La règle, ils ne savent pas pourquoi elle existe, on les pousse jusqu'à ce qu'on trouve une solution pour améliorer la productivité », explique-t-il. La réglementation édictée par les pouvoirs publics, son histoire, l'écrasent, dit-il. Il se réfère en particulier à la réglementation qui limite dans le cas général les trains à une longueur de 750 mètres et prévoit l'allongement à 1500 mètres au cas par cas, moyennant une étude (ce format allongé pose notamment des problèmes de stabilité au freinage et d'adaptation aux formats de

parking de trains). Cette réglementation leur met des limites, borne leur « obsession de transporteur de saturer les trains », dit-il. Elle les empêche d'améliorer la productivité, d'être dans une « logique d'optimisation », de « s'adapter au changement de monde », dit-il. Dans ce monde nouveau, explique-t-il, ils ne sont plus tous seuls. « Le premier qui tire a raison », dit-il. Aussi, justifie-t-il, il faut être « agile », « hypervigilant », plus rapide que ses concurrents, ils ont l'obligation d'être plus rapide, d'aller vite. Dans ce monde, la direction de la sécurité incarne une menace :

*« La menace vient du risque d'enlèvement. Avant de bouger, ça prend un certain temps. Il faut se soigner. La direction de la sécurité est dans cette logique ». (Le directeur de l'innovation)*

En d'autres termes, ce nouveau monde est celui de la « société liquide » (Bauman, 2006), une société marquée par la crainte de laisser passer la nouveauté.

Au fil des échanges avec la salle, les « experts », c'est-à-dire ceux qui à la SNCF sont chargés de produire des règles internes, apparaissent comme une cible de moquerie consensuelle, comme le montre l'extrait suivant :

*« Un participant : Sur le projet ..., les « experts » nous parlaient des règles plutôt que d'être force de proposition. Est-ce qu'à la Direction de l'Innovation, on va aller de l'avant, faire bouger les lignes ?*

*Le directeur de l'Innovation : Tu as raison, il faut faire péter les certitudes. Les Experts vendent les « référentiels » (soit la réglementation interne à la SNCF qui est la plupart du temps la déclinaison de textes de loi) sans se soucier de pourquoi ils sont écrits. (...) Ils ont des schémas historiques, nous resserrent les contraintes. Il faut revenir à la réalité. (...)*

*Un cadre de l'Innovation : Nos Experts vont se poser les bonnes questions. Hier, ils disaient « on ne fait pas de train longs de 1500 mètres, ah non, on ne fait pas parce qu'on ne peut pas ! » (rires dans la salle) » (Extraits de notes de la réunion)*

Les Experts sont tout à la fois ceux qui empêchent de « bouger les lignes » et ceux dont ils dépendent, constatent les participants. Eux seuls savent comment faire en cas d'incident ou comment faire une « démo », c'est à dire un dossier auprès de l'autorité de sécurité ferroviaire (EPSF) pour démontrer que le projet ne crée pas de risque. « Ils connaissant, ils savent faire s'il faut changer de règle », reconnaît un cadre de l'Innovation.

Un cadre de la direction de la sécurité me donne son point de vue sur ces échanges que je lui rapporte. Les trains longs ont existé à plein d'époques, commente-t-il, ils ont été faits dans des endroits particuliers où il y a la demande. Encore faut-il qu'il y ait un besoin, souligne-t-il. Ensuite il soutient que la direction de la sécurité n'est pas prescriptrice. Les véritables prescripteurs sont situés selon lui, dans les Ministères, à l'EPSF (l'autorité publique de sécurité ferroviaire) ou à RFF (le gestionnaire d'infrastructure), explique-t-il. Leur rôle à la direction de la sécurité se limite donc selon lui à dire si les projets soumis par l'Innovation sont possibles selon les textes en vigueur. Quand ils leur disent que « selon les textes, que ce n'est pas possible », l'Innovation leur répond « Ah vous êtes frileux ! ». Alors ils leur disent « Faites-le alors et ne nous demandez

pas ! ». L'Innovation leur répond « Oui, mais personne ne le fera si la direction de la sécurité ne donne pas son feu vert... ». Ou bien leur rôle est d'instruire des demandes d'évolution de la réglementation auprès de l'EPSF. Or entre le dépôt du dossier et son examen par cette autorité, il s'écoule un délai de quatre à cinq mois, quand le dossier est complet. Alors quand l'Innovation demande de valider en deux mois un dossier, ils lui disent que « c'est mission impossible », que « ça prend du temps », mais à l'Innovation, ils ne comprennent pas, constate-t-il.

Les « experts » de la direction de la sécurité sont une cible consensuelle des cadres proches de la politique d'« Innovation » de la direction. Ils suscitent de l'hostilité du fait d'être à la fois des acteurs incontournables et de résister à la normalisation de l'idéal, c'est-à-dire la généralisation du déni des limites (Dujarier, 2006). Fondamentalement, entre eux, ils divergent sur la définition du « bon » travail d'organisation. D'où ils se gênent l'un, l'autre dans leur construction de l'ordre social.

#### **4. Conclusion - La lutte d'influence sur le sens du travail d'organisation**

Les initiateurs du Retour d'expérience à la SNCF, les experts de la commission Monnet (1989), ont dans l'idée de faire remonter les conflits d'intérêts de l'organisation par le vecteur d'un dispositif pour les faire arbitrer à son plus haut niveau. À la SNCF, ils constatent que les nouveaux objectifs d'optimisation financière sont potentiellement contradictoires avec la haute exigence historique de l'État en matière de sécurité envers la SNCF. Selon eux, ce serait le rôle des cadres de penser ces contradictions à la place des agents. En d'autres termes, ils défendent une définition du « bon » travail d'organisation » qui peut être formulée comme une « activité de médiation des contradictions », « où chacun travaille les contradictions qui relèvent de sa compétence et de son pouvoir formel » (Dujarier, 2006-b, p. 131-132).

Lors de la mise en œuvre du dispositif à la SNCF, la fonction d'arbitrage des conflits d'intérêt disparaît de la réglementation interne par l'usage d'un langage empruntant à la gestion. Dès les premières années et encore aujourd'hui, la ligne « managériale » (qui a délégation d'autorité et est responsable juridiquement) ne s'implique pas pour faire fonctionner le Retour d'expérience tel qu'il a été imaginé. Aussi ceux qui cherchent à participer activement à cette démarche ressentent qu'elle manque de « dynamique ». Tandis que l'État ne renonce pas à sa haute exigence en matière de sécurité, en faisant d'un dispositif initié par la SNCF, une obligation à partir des années 2000. Il en résulte que le dispositif tend à être utilisé « comme une machine », c'est-à-dire que le moyen est renversé en fin (Dujarier, 2015, p. 72), et suscite de multiples critiques.

Cette étude de cas esquisse une lutte d'influence entre deux sens antagonistes du travail d'organisation. D'un côté, il s'agit de faire ressortir les contradictions de l'organisation pour leur chercher une réponse, moyennant un contact avec la réalité des destinataires des prescriptions. De l'autre, il s'agit de les dissimuler par l'artifice de la gestion et d'en déléguer la résolution. Cette lutte a lieu sporadiquement entre des acteurs dotés inégalement en ressource d'autorité. Les enquêtés rapportent ici des micro-conflits en tête à tête dont la portée peut sembler anecdotique. D'où la ligne de front semble floue, de loin, vu des niveaux subalternes. Il est remarquable que ceux qui étendent activement l'encadrement à distance, utilisent la critique partagée de ces dispositifs pour stigmatiser ceux qui leur résistent. Il s'agirait d'une manière typique de désamorcer la contestation (voir chapitre 9 et encadré 15 du chapitre 10). Ainsi s'expliquerait l'énigme de l'encadrement à distance qui prospère, sans avoir de supporters clairs.

Après un changement à la tête de la direction de la sécurité, la lutte d'influence sur le sens du travail d'organisation se déplace à l'intérieur de ce service, débouchant sur un conflit larvé.





## Chapitre 5 - Le conflit à l'intérieur d'un service en direction

### 1. Introduction : du « chef » au « premier cercle »

« En l'an IX après le second millénium, l'emprise de Rome est totale ! Et les conséquences sont terribles : manque de sesterces, concurrences des Germains et des Ibères, grèves de chars, pénuries de sangliers, crise dans certaines tribus... Toute la Gaule est soumise. Toute la Gaule ? Non... Seul le village Securitix résiste encore et toujours ! » (« Le village Securitix », 2009, Extrait)

Lorsque je commence la Cifre (1<sup>er</sup> novembre 2012) à la direction de la sécurité de Fret SNCF, celle-ci fait l'objet de critiques de tous côtés. Les cadres situés dans les services opérationnels l'appellent péjorativement la « tour d'ivoire » parce qu'elle ne tient pas compte des conditions réelles de production. La direction générale lui reproche d'entraver ses innovations en matière de recherche de gains de productivité. Aussi la direction de la sécurité, essentiellement des cadres (pour une présentation : voir encadré 2, chapitre 3), se représente en village d'« irréductibles gaulois » (par référence à la bande dessinée « Astérix le gaulois » de R. Goscinny et A. Uderzo). Un cadre du service a croqué ses collègues, pour les amuser, en personnages d'Astérix dans un document dont je reproduis un extrait en exergue. L'ambiance du service, une camaraderie gouailleuse, évoque l'univers de la bande dessinée. Son directeur, Hervé Nathan, est appelé avec respect « chef Nathan » par son équipe comme par les syndicats. Cet ingénieur (58 ans) se fait seconder en cas d'absence par un adjoint, Alfonse Berger, un ingénieur qu'il a connu en classe d'intégration quand ils ont débuté à la SNCF. L'équipe dirigeante du service est renouvelée entre 2013 et 2014. Le directeur et son adjoint sont remplacés respectivement par Nicole Mercier (52 ans) et Marc Depraire (48 ans). Ces cadres au statut issus de la promotion interne ont en commun d'avoir été « détachés » en dehors de l'entreprise publique (c'est-à-dire qu'ils ont accepté de travailler hors statut). Nicole Mercier intègre le service en tant que chef des Experts (neuf cadres) en 2010 après un passage dans une filiale privée de la SNCF et Marc Depraire, le 1<sup>er</sup> avril 2013 comme chargé de mission, après y avoir effectué une mission de conseil en tant que consultant extérieur. Le service apprend, stupéfait, qu'Hervé Nathan quitte la direction de la Sécurité (vingt-deux personnes) après avoir occupé le poste pendant huit ans pour celle de l'Innovation (deux personnes). On notera que ce directeur de la sécurité est nommé à la tête d'un service chargé d'« optimiser », de la même manière qu'un chef de Pole sécurité situé en direction régionale, également très apprécié de son équipe, a été nommé comme chargé de mission sur une étude de refonte d'indicateurs de gestion. Leur confier ces tâches pourrait être lu comme une manière de reconconditionner des cadres très investis sur la sécurité, et/ou de les neutraliser en leur retirant la fonction d'encadrement. Le 1<sup>er</sup> novembre 2013, Nicole Mercier devient directrice du service. Un

cadre venant d'une direction de l'Épic devient le chef des Experts. Alphonse Berger apprend qu'il n'est plus adjoint du directeur lors de la diffusion du nouvel organigramme. Marc Depraire prend officieusement cette fonction et devient le chef des Managers (trois cadres) le 1<sup>er</sup> juin 2014. La direction se félicite du changement. Lors de ses vœux de nouvelle année (20 janvier 2015), l'adjoint de la directrice de Fret SNCF, un cheminot centralien de 55 ans qui deviendra en 2015 le directeur de Fret SNCF, constate une évolution progressive du management de la sécurité, une « petite révolution », dit-il. « Au lieu de faire de la sécurité exhaustive, tatillonne, désormais la sécurité s'appuie sur une vraie analyse de risque, les managers ne subissent plus, ils sont acteurs », dit-il. Il cite le projet d'évolution de la Veille, piloté par Marc Depraire, qui fait référence dans l'entreprise, dit-il. Dans le service, la nouvelle équipe dirigeante est surnommée le « premier cercle », expression traduisant l'hostilité larvée des subordonnés et du fossé avec leur hiérarchie.

Ce cas empirique permet de voir comment l'antagonisme typique sur la définition du « bon » travail d'organisation, esquissé au chapitre précédent, se traduit dans l'activité quotidienne.

Dans une première partie, je retrace l'histoire du conflit à la direction de la sécurité. Ceux en position subordonnée reprochent à leur hiérarchie d'appliquer la politique de l'entreprise brutalement et servilement, sans s'opposer, c'est-à-dire entrer en conflit avec la hiérarchie quand elle va trop loin, et de ne tolérer aucune opposition de la part des subordonnés. Dans une seconde partie, je montre que le conflit entre les « rénovateurs » et les « experts » peut s'analyser comme portant sur la définition du « bon » travail d'organisation et *in fine* comment l'autorité joue en faveur de celui qui la détient dans la construction sociale de la réalité.

## **2. L'histoire du conflit à la direction de la sécurité**

### **2.1. Le conflit avec le « rénovateur » (2013-2014)**

#### **2.1.1. *La fonction des dispositifs : deux « écoles » de cadres***

Marc Depraire intègre la direction de la sécurité (1<sup>er</sup> avril 2013), après y avoir effectué une mission en tant que consultant extérieur. Il est chargé de « rénover » le dispositif de Veille. Ce projet suscite des critiques et un débat entre cadres sur la fonction des dispositifs d'entreprise.

Au début les critiques s'expriment librement comme dans la scène suivante entre collègues. Marc semble les partager, sans en tirer d'autre conclusion que celle d'« aller plus loin » :

« Alphonse, l'adjoint du directeur du service et Marc commentent devant moi (nous partageons le même bureau) la réunion à laquelle ils viennent de participer. Celle-ci consistait en une présentation des résultats de la mission d'expérimentation du projet de Marc sur un site pilote. La séance

réunissait le directeur de la sécurité, son adjoint, deux chefs de « pôles Sécurité » (de directions de production) et le Dirigeant de l'Unité où s'est déroulée l'expérimentation. Alphonse est sceptique :  
- J'avais l'impression que c'était trop beau pour être vrai, c'était artificiel, dit-il. Une étude froide est sortie, votre truc ne sert à rien, ça ne marche pas avec ce qu'on rencontre sur la façon de travailler à la SNCF, il y a un truc plaqué.  
- Le dirigeant d'Unité a vendu la mariée trop belle, cette expérimentation n'a pas changé grand-chose, concède Marc. Il faut aller plus loin, c'est ce que met en évidence cette expérimentation, conclut-il. » (Extrait de notes, 20 juin 2013)

Cette scène esquisse une divergence sur la fonction des dispositifs d'entreprise. Une réunion de présentation du projet de « rénovation » de la Veille (24 juillet 2013) montre l'étendue de cette divergence d'appréciation entre Marc et des cadres du service. La séance réunit le directeur de la sécurité, huit cadres du service, un alternant et moi-même, les chefs de deux « Pôles Sécurité » (direction de production) associés au comité de pilotage, cinq cadres des deux autres « Pole Sécurité ». Entre eux, le désaccord porte sur la finalité du dispositif de Veille et de l'« amélioration continue », un dispositif censé « rénover » le dispositif de Veille. Selon un point de vue, surtout défendu par Pierre, chargé de la Veille dans l'équipe des Managers, le dispositif de Veille n'a d'autre fin que la « traçabilité », c'est-à-dire faire la preuve juridiquement que les agents réalisant des tâches de sécurité ont bien les compétences requises conformément à la réglementation et que leur responsable hiérarchique, le DPX (premier niveau de l'encadrement opérationnel), s'en est assuré. Marc porte le point de vue de l'adjoint de la directrice de Fret SNCF, explique-t-il, selon lequel la Veille a un *coût* qu'il faut « optimiser ». « Neuf millions d'euros par an, 80.000 clics par DPX, 30% de leur temps, rapporté à leur salaire », dit-il en s'appuyant sur sa présentation Powerpoint. Les données entrées par les DPX dans le dispositif sont peu exploitées, la Veille ne donne pas de « jus », constate-t-il. Son projet est de « démontrer le dispositif d'amélioration continue », explique-t-il. Il consiste à faire en sorte que l'énergie dépensée serve mieux le dispositif d'« Amélioration Continue », valoriser le travail des DPX, le rendre plus utile. Il soutient que les données entrées par les DPX doivent « servir le système », dit-il, « alimenter le dispositif ». Ce à quoi, Pierre répond, que le plus important n'est pas de remonter des informations au « central » (en direction). Selon son interprétation, le but de l'« amélioration continue » est de détecter sur le terrain, là où les agents sont en « écart » (par rapport aux règles de sécurité), et au sein de l'équipe de production, d'essayer de progresser. Marc organise un sondage à main levée parmi les cadres présents sur la question de savoir si le dispositif de Veille doit « alimenter le dispositif ». Ces résultats font apparaître deux « écoles », constate-t-il. Une majorité, huit cadres sur quinze (je trouve sept dans mes notes), pense que le dispositif doit servir à « alimenter le dispositif ». Marc commente ces résultats après la réunion. Il pointe un « problème de créativité », l'« inertie de la fonction sécurité », le « désalignement » entre direction sécurité et Pole Sécurité. Il y aurait plutôt selon moi une dimension *hiérarchique* à cette

opposition (voir tableau ci-dessous). Du côté du « oui », se trouvent les cadres dotés de pouvoir hiérarchique direct (le directeur sécurité et les chefs de Pole Sécurité).

**Tableau 12 : Sondage fait à main levée lors d'une réunion auprès de quinze cadres**

« le dispositif doit-il alimenter le dispositif ? »		
	Non	Oui
<b>Direction sécurité</b>	Le chef des Managers et ses deux subordonnés, l'adjoint du directeur	Le <u>directeur du service</u> , trois cadres du service associés aux réunions hebdomadaires de l'équipe dirigeante
<b>« Pole Sécurité » (direction production)</b>	Un cadre et un adjoint du chef « pole S » de l'Exploitation, deux cadres du « Pole S » dont un Tractionnaire.	Les <u>deux chefs de « pole Sécurité »</u> , un adjoint de pole S « Traction ».

Ces premières observations montrent que les cadres sont divisés sur la fonction des dispositifs, ce que confirme un sondage interne. Une « école », à laquelle se rallient ceux dirigeant un service, pense que les dispositifs doivent « alimenter le dispositif ». Une autre, représentée plutôt par ceux chargés de la mise en œuvre des dispositifs, soutient qu'ils doivent faire progresser le *travail sur le terrain* et s'oppose au projet de « rénovation » du dispositif de la Veille. Ces opposants critiquent le dispositif de « rénovation » en tant que standard importé du marché par ceux que M.-A. Dujarier appelle les « planneurs », qui les poussent à appréhender l'activité dans sa dimension abstraite, par la quantification, plutôt qu'à se tourner vers ce et ceux que leurs dispositifs encadrent concrètement, tendant à faire fonctionner le dispositif comme une « machine » (2015, p. 72), renversant le moyen en fin. Cette divergence, Marc s'efforce de la dissimuler.

### 2.1.2. *La « voix de son maître » : l'autorité qui musèle l'opposition*

Marc recourt à diverses techniques pour museler l'opposition de ceux qui divergent sur le sens du travail avec les dispositifs et se voient imposer un sens qui n'est pas le leur. Ce faisant, il alimente un conflit larvé.

Pour faire accepter son projet, Marc utilise le rapport d'autorité à son profit. Il affirme dans un mail (2 août 2013) que les orientations sont validées en Comité de Pilotage et en groupe de travail (ce qui n'est pas le cas). Puis il fait trancher en sa faveur le différend par l'équipe dirigeante du service lors d'une réunion à huis-clos (6 septembre 2013). Un des participants raconte le vote :

*« Le directeur et Nicole Mercier (la future directrice) étaient alignés sur l'Amélioration Continue, Robert Favier (le chef des Managers, proche de la retraite) continuait à soutenir (comme Pierre, son subordonné) qu'historiquement la Veille ne servait qu'au DPX et Alphonse (l'adjoint) tournait en fonction du sens du vent » (Un participant, extrait de notes)*

Ce témoignage montre que le dispositif d'« amélioration continue » sert d'argument d'autorité pour « aligner » les cadres, c'est-à-dire obtenir qu'ils se rangent à son point de vue. De même,

que la validation par l'autorité de son projet sert à Marc à couper court à une discussion contradictoire, comme le montre la scène suivante :

- « Un chef de « Pole S » discute avec Marc dans notre bureau commun :
- On revient à la question initiale, qu'est-ce que la Veille ?, dit le chef de « Pole S »
- Ça, c'est traité !, réplique Marc » (Notes, 26 novembre 2013)

Ce passage en force, que dénoncent les contestataires, Marc ne le reconnaît pas. Lors d'un « séminaire sécurité » (23 octobre 2013), s'exprime à nouveau une opposition. Sont réunis à cette occasion le directeur du service, huit cadres du service et moi-même, des cadres de Pole Sécurité (direction de production) et leurs chefs. Cette opposition concerne tout autant la question de la définition de la fonction des dispositifs que le planning de mise en œuvre du projet. Marc sort l'argument de la « résistance au changement » dans la scène suivante :

- « Marc : le sujet, c'est la résistance au changement.
- Ce n'est pas le sujet, le coupe un chef de Pole Sécurité, c'est le planning. (...)
- Marc : Je suis vraiment étonné de la résistance au changement ici !
- Il n'y a pas la même définition de la Veille à l'Exploitation et à la Traction, insiste un cadre d'un Pôle Sécurité ». (Extrait de notes)

Marc interprète ces divergences comme une opposition entre deux « écoles », explique-t-il. D'un côté les « modernes », les « progressistes » tournés vers l'amélioration du système. De l'autre, l'« école traditionaliste » des « historiques » refuse de « bouger », d'« évoluer ». Il cite Robert Favier (le chef des Managers) comme l'exemple-type de « gens qui ne sont pas tournés naturellement par le progrès ». « Robert Favier vient du terrain, il est passé par tous les échelons, a fait une super carrière, mais il a plein de certitudes sur ces sujets », explique-t-il. « Ce qu'il a réalisé il y a vingt ans formate ses valeurs », poursuit-il. « Les profils comme ceux-là sont difficiles à faire évoluer », constate-t-il. « Avec eux, il faut faire de la « pédagogie », dit-il, c'est-à-dire, « un travail d'explication, sur des évolutions que d'autres trouvent souhaitables ». Il se voit comme « un professeur qui fait grandir, qui redonne du sens aux choses », dit-il. Une différence de point de vue entre niveaux hiérarchiques qu'il appelle « non-alignement », est selon lui une question de « maturité », dit-il (ce discours stigmatisant l'opposition en ces termes se retrouve chez le dirigeant de Bordur se définissant comme un « agent comme les autres », voir chapitre 7). Par ce discours, Marc disqualifie ses adversaires en se référant à un système de valeurs qui distingue le « grand » dont le point de vue est seul entendable, du « petit ». Ce système de valeurs est emprunté au néomanagement, selon lequel le « grand » est celui qui s'adapte (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 182), tandis que la rigidité est le défaut des « petits » (*id.*, p. 193). La thématique de la « résistance au changement » fut introduite dans la psychologie sociale étatsunienne dès 1953 par Alvin Zander et popularisée en France par M. Crozier. Aujourd'hui, elle se présente comme une « forme idéologiquement chargée, vectrice de stigmatisation de ceux qui bloquent les changements » (Bouquin, 2008, p. 9). Dans les organisations qui se mettent en place après les années 1980, la « résistance au changement » apparaît comme une rhétorique dont la

« rationalité n'est jamais vraiment mise en doute » (Friedberg, 1993, p. 47), un invariant anthropologique, alors qu'en pratique, les salariés ont de solides raisons de résister (Coninck, 1998).

Cette manière de passer en force sans le reconnaître attire à Marc de l'animosité dans le service. « De plus en plus de gens sont méfiants sur le projet de Marc parce qu'il passe au pas de charge », constate un cadre. Quand il dit que les Unités ont « acheté » son projet, un cadre traduit : « certaines ventes sont forcées », dit-il. Un cadre dit son écœurement qu'« on mette de l'argent dans un projet inutile, qu'on se ferme les yeux et qu'on remette tout sous le tapis ». Un autre critique que « Marc n'accepte pas le face à face, se cache derrière l'outil, ne va pas au fond des choses ». Des cadres me confient ne pas se sentir à l'aise avec lui et préfèrent l'éviter. Sa rhétorique est moquée par l'ironie, comme dans la scène où un cadre du service a appris qu'un comité de pilotage s'est mal passé pour Marc. « Il y aurait des rebelles ? C'est sans doute qu'ils n'ont pas compris ! », commente-t-il, goguenard. Cette rhétorique lui vaut d'être surnommé ironiquement le « rénovateur » par ceux qui le critiquent. « À sa manière, Marc influence le climat dans le service », constate un cadre. Il sent les gens se fermer du fait qu'il n'accepte pas la contradiction. Il voit des bombes à retardement apparaître partout parce que l'abcès ne se vide pas. Il a le sentiment de « vivre un phénomène en direct » avec Marc, du fait qu'il voit d'une part que l'adhésion n'y est pas, et que d'autre part, chacun a peur de le braquer en *disant tout haut* ce qu'il pense. Marc est l'exemple caricatural de la « voix de son maître », dit-il, c'est-à-dire qu'il se comporte de telle sorte que chacun craint que de le contredire puisse nuire à sa carrière.

Cet exercice de l'autorité qui ne souffre aucune contradiction est inédit dans le service. L'ancien directeur, Hervé Nathan, tolérait les « pessimistes », raconte un cadre, c'est-à-dire ceux qui, comme lui, préfèrent dire la vérité à un supérieur hiérarchique même si elle est déplaisante à entendre. Son « pessimisme », me raconte-t-il, lui a déjà valu de devoir changer de poste au cours de sa carrière (sa carrière serait bloquée comparée à celle typique d'un cadre de son grade, selon un cadre). « Mais il fallait quelqu'un qui ose le dire, sinon t'es plus dans ton job, ça ne sert plus à rien », m'explique-t-il. Avec Christophe Martin (le prédécesseur de Robert Favier et Marc Depraire à la tête des Managers), dit-il, il lui aurait dit franchement « Arrête tes conneries ! Repasser un coup de peinture d'accord, le présenter comme une révolution, faut arrêter ! ». Mais avec Marc Depraire, ressent-il, il faut faire attention. « On me demande de faire de la rénovation de la Veille, je serai faux-cul », reconnaît-il. « Avant dans le service, ils lavaient leur linge sale en famille mais le comportement de Marc fait qu'ils sont arrivés à un stade où ce n'est plus possible », constate-t-il. Ce comportement lui rappelle celui d'un cadre qui animait une réunion au niveau de la direction. Il se rappelle s'être étonné que personne ne réagisse. Lui-même

avait envie de dire qu'il ne voyait pas quel était l'objectif du projet, mais il s'est abstenu parce qu'il n'a plus envie de se battre, confie-t-il. « Comme il y a une opacité au niveau de la « Notation » (la procédure prévue par le statut pour promouvoir les cadres qui les classe les uns par rapport aux autres par une commission de cadres dirigeants, sous l'œil des organisations syndicales), les gens se disent qu'ils ne vont pas s'exposer inutilement », explique-t-il.

L'expérience d'une censure de la parole divergente en dehors du service est déjà familière des cadres qui fréquentent les réunions organisées en direction. Elle est inédite dans le service. Il s'agit d'un type de management, c'est-à-dire d'une typification de conduites qui laisse supposer un ordre institutionnel suivant P. Berger & T. Luckmann (1966). Cette hypothèse est étayée par le fait que le conflit avec le « rénovateur » s'étend au reste de l'équipe dirigeante du service.

## **2.2. Le conflit entre les « grouillots » et le « premier cercle » (2014- 2015)**

### ***2.2.1. Le malaise des cadres qui sont traités comme des « grouillots »***

Le conflit avec le « rénovateur » sur la fonction des dispositifs s'étend à celui sur le type de management de la nouvelle équipe de direction. Leurs subordonnés ont le sentiment d'être traités comme des « grouillots ». Ce type de management tranche avec celui que ces cadres ont connu jusque-là, il sape le modèle historique français du cadre.

L'animosité envers Marc Depraire s'exacerbe lorsqu'il est promu chef des « Managers » (1<sup>er</sup> juin 2014), après le départ en retraite de Robert Favier. Ses trois subordonnés se plaignent régulièrement auprès de leurs collègues de leur nouveau chef. Ils se démoralisent de le voir prendre le parti des Unités plutôt que le leur, de ne jamais être écoutés. Aussi quand leur chef leur demande leur avis, racontent-ils, ils se sont mis à lui répondre « oui, oui » et ils « font », c'est-à-dire qu'ils s'exécutent même s'ils ne sont pas d'accord. « Quand tu es traité comme un grouillot, tu en deviens un, car pourquoi dire ce qu'on pense si c'est pour ne pas être écouté », dit l'un d'eux. Régulièrement, ils racontent des histoires où leur chef ne reconnaît pas leurs efforts, se montre injuste, de mauvaise foi, irrespectueux, leur donne des ordres contradictoires, leur envoient des mails à 21 heures en exigeant que ce soit fait le lendemain à 8 heures, où il cherche à se faire « mousser » à leur détriment.

Le malaise de l'équipe des Managers est visible de tous. Stéphane, un Manager, se plaint régulièrement à ses collègues de ne pas avoir le moral. « Plus que quinze ans avant la retraite ! », me dit-il d'un air abattu un matin que je le salue. Pierre, un autre, ne peut plus entendre le mot « rénovation » sans avoir des spasmes, confie-t-il mi-figue, mi-raisin à ses collègues. Son arrêt



maladie à partir d'octobre 2014 (il ne reviendra jamais dans le service) fait beaucoup parler ses collègues. Chacun se demande s'il est, ou non, en lien avec le travail. Enfin, Michel, un « qualif H » comme son chef, craque parfois et explose. Tous dans l'openspace ont entendu son « j'en ai marre que tu fasses ton chefaillon, je me casse ! ». Il raconte qu'il alterne entre ignorer son chef et refuser de répondre à ses mails ou entrer en conflit avec lui. Il finit par demander une assistance psychologique (mai 2015). Aussi le management de Marc devient un nouveau sujet de critique dans le service. Plusieurs cadres, dont certains associés à l'équipe de direction, lui reprochent la brutalité de son management, son manque de tact avec ses subordonnés, en particulier avec Pierre. Marc disait de lui avant son arrêt maladie qu'« il n'était pas impliqué », se rappelle un cadre outré. Ils s'insurgent qu'il retienne régulièrement ses subordonnés en réunion à l'heure de déjeuner. « Quel con, la prochaine fois, je n'irai pas à ses réunions ! », s'énervent un cadre. Eux-mêmes partagent certains reproches que font les Managers à leur chef, sur sa manière de ne pas tenir compte de leurs propres impératifs et d'imposer les siens comme prioritaires par la mauvaise foi. Ses « méthodes » en ont poussé plusieurs à exploser de colère. Comme Martine, raconte un cadre, qui a crié en réunion à Marc « tu arrêtes de me prendre pour ta sœur, j'en ai marre de tes méthodes ! », avant de ramasser ses affaires et de partir, puis un autre s'est mis à lui crier sa colère.

Les Managers ne sont pas les seuls subordonnés à se plaindre d'être traités comme des « grouillots » par leur chef. L'expression fédère les mécontentements dans le service. « Quand on m'a embauché, on m'a demandé d'être autonome, là, on me demande d'être un grouillot, je ne suis pas bac + 5 pour être traité comme un grouillot de base », s'énervent un Expert entre collègues (mai 2014). Les « grouillots » reprochent à leurs chefs, d'une part de garder les informations pour eux, de chercher à être ceux par qui passent tous les mails, et d'autre part de ne pas déléguer, de ne pas les laisser prendre des décisions, de les utiliser comme des secrétaires ou de les infantiliser en annotant en rouge leurs documents comme à l'école. Ils se plaignent à l'unisson de ne pas être « écoutés ». Un cadre appelle la directrice et les deux chefs d'équipe « l'absente, le muet et le teigneux », c'est-à-dire, développe-t-il, que « la directrice est d'accord avec tout le monde mais jamais là, Gérard ne cause pas et Marc devient agressif quand il est contredit ». Ils se plaignent d'un manque de considération, de reconnaissance et de confiance. Un cadre explique qu'il va combler son besoin de reconnaissance en dehors du service, auprès de cadres de sa spécialité. D'autres disent parvenir à préserver leur autonomie en court-circuitant leur chef et font l'envie de leurs collègues. Tel ce cadre chargé d'instruire des dossiers d'homologation qui a décidé de faire signer ses dossiers directement par l'adjoint de la directrice de Fret SNCF.

Le malaise des « grouillots » est celui de la rupture du lien de confiance qui caractérisait le modèle historique du cadre du « salariat de confiance », c'est à dire qui entretient une relation de

confiance avec l'autorité pour l'exercice d'une délégation de pouvoir (Bouffartigue, 2001-a). L'hostilité des « grouillots » à l'égard de leur hiérarchie se cristallise dans l'expression « premier cercle ». Elle traduit l'ambivalence de la situation où des chefs se considèrent comme supérieurs à leurs subordonnés, tandis que ceux-ci ne reconnaissent pas cette supériorité.

### *2.2.2. Le « premier cercle » ou les chefs qui ne sont plus des « patrons »*

La nouvelle équipe dirigeante, surnommée péjorativement le « premier cercle », se caractérise par un type de management qui laisse peu de marge décisionnelle à ses subordonnés. Elle-même agit comme si elle n'en avait pas avec sa propre hiérarchie. Cette soumission à l'autorité diffère d'un type de commandement, plus traditionnel à la SNCF, où le chef tire sa légitimité auprès de ses subordonnés en se comportant comme un « patron », c'est-à-dire en se dégageant une marge d'autonomie vis-à-vis de sa hiérarchie dans l'application des consignes.

L'expression « premier cercle » n'est pas nouvelle dans le service, se rappelle Alphonse (l'ancien adjoint du directeur). La nouveauté vient de son utilisation récurrente dans les conversations, observe-t-il. Lui-même l'utilise pour me raconter comment il a senti un vent de révolte souffler dans le service quand des cadres ont appris que le « premier cercle » s'était fait livrer des plateaux repas le midi, plutôt que d'aller au restaurant d'entreprise (fréquenté par tous y compris la directrice de Fret SNCF). L'appellation est la réplique critique de celle de « directoire » utilisée sous l'influence de Marc, dans la communication de l'équipe dirigeante. Elle désigne l'équipe dirigeante du service se réunissant hebdomadairement, soit la directrice, les deux chefs d'équipe et quatre cadres associés à la direction du service mais sans responsabilité hiérarchique. Ces derniers ne se reconnaissent pas comme faisant partie du « noyau dur du premier cercle », comme dit l'un d'eux. L'expression « directoire » est perçue par certains comme une tentative de les monter les uns contre les autres, de mettre une distance. Un cadre raconte ainsi à ses collègues, outré, que lorsque qu'il a demandé à Marc qui participait au séminaire de ..., il lui a répondu « le directoire et toi ». Alphonse fait remonter à la directrice que le climat est mauvais, qu'il ne faut pas employer des termes qui froissent. Le terme « directoire » disparaît des communications de l'équipe dirigeante, mais la colère ne retombe pas.

Des « grouillots » soulignent que leur chef, qui les traite comme tels, ne prend jamais de décision. Un cadre explique qu'il ne demande plus à ses supérieurs de prendre une décision. Il sait, dit-il, à qui il peut demander dans le service et avec qui se mettre d'accord de manière officielle. « Je n'ai jamais vu ça, qu'on ne parle plus technique », dit-il. « Ce qui compte est ce qui est sur le devant de la scène, sans que je sache nommer ce qu'il y a à cet endroit », observe-t-il. Plusieurs, ceux proches de la retraite, disent de ces chefs, qu'ils ne sont pas des « patrons », dans le sens où

ils obéissent strictement à l'autorité supérieure (pour une critique similaire, voir chapitre 7). Témoin de cette époque, un chef d'équipe (à la retraite) se rappelle nostalgique, qu'ils avaient avec Hervé Nathan et l'autre chef d'équipe brandi la menace de démissionner si Nadal (le précédent directeur de Fret SNCF) leur demandait de supprimer des postes supplémentaires. Plusieurs mettent en parallèle cette soumission à l'autorité et le carriérisme de ces chefs. « La directrice ne pense que par rapport à sa carrière, à « bouger » comme elle dit », remarque un cadre. « Marc a les dents qui rayent la moquette », dit un autre. À 51 ans, arrivé au grade « H de niveau 2 et à la position 34 » (le plafond de la grille des cadres au statut), il ambitionnerait de devenir Cadre Supérieur, analyse-t-il. Selon un cadre, ce carriérisme expliquerait que la directrice importe dans le service le « culte de la marge », dit-il. Quand il se plaint que son réseau d'Experts diminue d'année en année, la directrice lui répond que « c'est possible de supprimer de l'effectif tant qu'il n'y a pas d'impact sur la sécurité ». « Les rêveurs ont pris le pouvoir il y a quinze ans », constate-t-il. Un cadre observe que le départ en retraite de sa secrétaire dérange la directrice, mais que dix secondes après, elle pense à « mutualiser » son poste avec un autre service. « C'est déjà le cas », lui répond la secrétaire qui demande comment ferait sa remplaçante pour prendre ses congés si elle s'occupe de quatre services.

Le carriérisme de la nouvelle équipe dirigeante du service expliquerait sa soumission aux nouveaux maîtres de l'organisation. Les autres cadres du service ne partagent pas les rêves de ces « rêveurs » qui ont pris le pouvoir dans l'entreprise. En d'autres termes, ils ne reconnaissent pas pleinement leur légitimité. Ce conflit de légitimité est dissimulé par la hiérarchie.

### ***2.2.3. Le conflit de légitimité : déni de la hiérarchie, retrait des subordonnés***

La hiérarchie du service fait semblant de ne pas voir que sa légitimité est contestée de différentes manières. Elle cherche à dissimuler ce conflit, en empêchant de partir les cadres en désaccord et en muselant la contestation. Les attitudes de retrait des subordonnés dans leur implication au travail se généralisent.

La hiérarchie ne peut ignorer que leurs subordonnés contestent sa légitimité. Cinq cadres demandent à quitter le service. Ensuite, la démotivation est visible dans l'openspace déserté. « Les gens se mettent à partir plus tôt le soir », remarque un cadre. Ou ils sont plus souvent en réunion à l'extérieur, souligne un autre. Un cadre raconte à ses collègues s'être ouvert à son chef de sa démotivation et du malaise dans le service. Celui-ci lui a répondu qu'il était au courant. Un cadre raconte que la directrice a remarqué qu'il ne répond plus à ses mails qu'elle envoie le dimanche comme avant. Pourtant, la hiérarchie fait comme s'il n'y avait pas de conflit. Deux cadres racontent que la directrice s'est inquiétée de les sentir « déprimés et malheureux ». Marc semble

ne se rendre compte de rien, constate l'un de ses subordonnés. Il semble persuadé que ce qu'il fait est bien, raconte-t-il. Il l'a entendu dire que « c'est passionnant ce qu'ils vivent ». La situation est connue de la Direction des Ressources Humaines qui a eu des retours, raconte un cadre. Certains cadres du service tentent de trouver une médiation d'abord dans le service, puis en dehors auprès du directeur adjoint de Fret SNCF (décembre 2014). Mais leur initiative leur est retombée dessus, constate amer l'un d'eux. Dans le même temps, les demandes des cadres à quitter le service sont toutes rejetées ou retardées.

Dans ces conditions, la situation de désaccord se normalise début 2015. Les éclats entre Marc et les autres cadres cessent, remarque un cadre. « Chacun est sur son pré-carré », constate un autre. Certains laissent leurs chefs se « débrouiller » tous seuls, confient-ils à leurs collègues. Tel ce cadre qui a décidé, bien qu'« à contrecœur car il n'aime pas travailler comme ça », dit-il, d'arrêter de rester après l'heure *statutaire* pour travailler sur un tableau statistique pour que la directrice aille « briller » en direction. Il ne lui pardonne pas qu'elle l'ait « descendu » la seule fois où elle ne l'a pas eu. La démotivation est contagieuse. « Comme il n'y a plus personne, je pars plus tôt car ça me déprime », me dit un cadre avant de rentrer chez lui. Elle se banalise. « Un cadre heureux à la direction de la sécurité est un cadre qui cache quelque chose », remarque un cadre pessimiste. La pluralité de surnoms moqueurs attribués à Marc Depraire serait, selon un autre plus optimiste, le signe qu'il y a encore de la vie dans le service (le « rénovateur » est aussi surnommé le « mollusque » en référence à son nom, « Raspoutine » pour son rôle d'influence occulte auprès de la directrice surnommée la « tsarine » ou avec elle, les « pieds nickelés »). Surnommer est courant à la SNCF, signale dans ses mémoires D. Brigot, un cadre cheminot. « Certains ne parlent qu'en utilisant des surnoms, c'est dur à suivre », écrit-il (2003, p. 82). C'est justement son intérêt selon moi : seul l'initié comprend. Autrement dit, les moments d'échanges entre collègues où se libèrent les sentiments d'hostilité contre la hiérarchie remplissent tant bien que mal la fonction de « soupape de sûreté » (Coser, 1956) de l'opposition, identifiée par Simmel (1918). Un cadre qui a été enfin autorisé à partir du service raconte son soulagement. « Ca me faisait mal au ventre de ne pas pouvoir parler », dit-il.

La nouvelle équipe de direction du service détient l'autorité selon la légalité de l'entreprise, mais cette légitimité formelle ne lui garantit pas d'être pleinement légitime. Son type de management provoque l'hostilité de ceux en position subordonnée. Le désaccord porte autant sur ce que cette hiérarchie leur demande de faire, que la manière de s'y prendre. Il en résulte que cette équipe de direction domine dans la mesure où son influence est *effective*, mais partiellement. L'« apathie », l'option de l'acteur qui ne peut ni partir, ni protester, ne serait être confondue avec la « loyauté ». Cette catégorie d'A. Hirschman (1970) suppose en effet une participation active (Bajoit, 1988).

L'acteur exerce ses capacités d'action tant que le « coût de sa mise en œuvre n'excède pas le bénéfice qu'il peut en tirer » (Alter, 2000, p. 245). Le coût pour un cadre est un frein à sa carrière. Ce type de management peut être analysé comme le produit d'une politique d'entreprise et d'un changement de « légitimations », c'est-à-dire de la logique de l'univers institutionnel.

### **3. La domination controversée des « rénovateurs »**

#### **3.1. Le changement de critère de promotion des cadres à la SNCF**

##### **3.1.1. *La promotion des « rénovateurs » plutôt que des « experts »***

Des cadres du service mettent en cause la qualité du « management » et l'appétit carriériste de leur hiérarchie pour expliquer le conflit. Au-delà de la personne et de la motivation personnelle de ces cadres, le conflit part du changement de critère dans la promotion des cadres dans la SNCF « modernisée » et des sources de légitimité de l'encadrement.

Ce changement s'entend pendant une réunion lors du tour des présentations des cadres. Quatre cadres de la direction de la sécurité ont réuni au siège quatre DPX (premier niveau hiérarchique de l'encadrement opérationnel) afin de recueillir leur avis sur le dispositif de rénovation de la Veille. Quand ils se présentent, trois des cadres de la direction sécurité mettent en avant les différents postes qu'ils ont occupés durant leur carrière à la SNCF. « J'ai tâté le terrain avant d'arriver à la direction de la sécurité, j'ai fait tous les métiers », dit l'un d'eux. Tous ces cadres, comme la plupart des cadres de la direction de la sécurité, sont issus de la « filière 27 ». Cette filière historique de promotion des cadres à la SNCF consiste à occuper certains postes opérationnels dont ceux du poste d'aiguillage, avant de pouvoir évoluer vers les métiers de la sécurité ou des postes de direction. Marc, le chef du projet, se présente de manière très différente. « Mon cursus n'est pas sécurité, je suis le mouton noir à la direction de la sécurité », commence-t-il par s'excuser. Puis il met en avant sa compétence à « rénover » un dispositif qui ne donne satisfaction à personne, dit-il, par la mise en œuvre d'un nouveau dispositif d'entreprise censé l'améliorer, l'« Amélioration continue ». Si Marc Depraire a l'impression d'être un mouton noir dans un service de « filières 27 », le malaise est réciproque. Pour un cadre « filière 27 », passer d'un chef issu la « filière 27 » comme Robert Favier, à Marc Depraire est un changement radical. « Robert était parfait, avec Marc, on est passé du blanc au noir », confie un subordonné.

La comparaison des carrières de ces deux cadres considérés par eux-mêmes et les autres comme radicalement différents, permet de saisir le changement du modèle de carrière que doit suivre un non diplômé du supérieur pour espérer devenir cadre et être promu à de nouvelles responsabilités.

Robert Favier (60 ans) a le parcours exemplaire d'un cadre par promotion interne allant jusqu'à l'un des niveaux les plus élevés de la hiérarchie, « cadre supérieur ». Il est rentré à 16 ans à la SNCF. Son père, cheminot, est resté agent d'exécution jusqu'à la retraite, souligne-t-il. Il a été formé pendant neuf ans aux métiers de l'Exploitation d'une gare, à faire du service, des manœuvres, de la vente de billets, de la comptabilité, du calcul de taxes sur les bagages, détaille-t-il. Il a fait « tout ce qu'on peut faire dans une gare », résume-t-il. Puis il a passé en 1979 l'examen pour devenir agent de maîtrise, parce qu'il avait « besoin de faire des choses nouvelles », dit-il. Dans cette procédure, les postulants sont testés et soigneusement sélectionnés. Lui a eu la chance de « passer au travers », explique-t-il. Sur vingt-trois postulants, seuls trois ont été retenus. Il a ensuite fait de la régulation de trafic, a été chef de gare et chef de service au fret. Il a passé le concours pour être « inspecteur de transport » et devient cadre en 1987. Il n'y tenait pas, précise-t-il. « Mais dans une carrière, il y a des gens qui te poussent », dit-il. Lui, c'est le Directeur d'Établissement qui est venu le voir, lui disant qu'il avait tout ce qu'il fallait pour devenir cadre et qu'il ne pouvait pas lui dire « non ». Durant ce cursus de formation, il a « survécu » aux épreuves de sélection, dit-il. Plus tard, il occupe lui-même le poste de Directeur d'Établissement, un poste qui lui permet de devenir Cadre Supérieur en 2002. Après la suppression de son service, qu'il a lui-même organisée, il se retrouve sans poste. Hervé Nathan lui propose de le rejoindre.

Comme dans d'autres récits de cadres à la carrière suivant le modèle traditionnel, je remarque que le parcours pour devenir cadre présente des traits caractéristiques communs :

- 1) il a fait l'expérience *pratique* des métiers du ferroviaire,
- 2) il a fait l'objet d'une *sélection* élitiste interne par concours et par la hiérarchie.

Ce parcours est celui de la SNCF où l'« esprit de famille » (Ribeill, 1993) prévaut, c'est-à-dire l'esprit de corporation cultivé depuis les premières compagnies. Dans cet esprit, la hiérarchie se sent le devoir de sélectionner les meilleurs éléments et de « pousser les hésitants » (Brigot, 2003, p. 123). Dans cette tradition, la formation des cadres par promotion interne et de ceux sur détention d'un diplôme du supérieur tendent à se rapprocher. Les « Attachés Cadres » (diplômés du supérieur) devaient faire l'expérience pratique des métiers du ferroviaire jusqu'à ce que la hiérarchie les estiment prêts à accéder à un poste de cadre, raconte nostalgique, Alphonse, un ancien « attaché cadre ». Les cadres de la promotion interne, comme Robert Favier, recevaient les formations scolaires qui leur faisaient défaut. Ils suivaient un cursus commun de formation (les Attachés cadres étant exemptés d'examen). Des politiques de promotion équilibraient les « cursus » de cadres (promotion interne/diplômés). « En Établissement, avant, les dirigeants ne mettaient pas en place n'importe quel cursus et les cadres passaient la certification de sécurité, cela laissait des traces », se rappelle Robert Favier. Mais il constate la disparition de cette organisation. « On n'est plus dans la même entreprise, maintenant, on met qui on peut », constate-

t-il. Certains promus n'ont pas les « prérequis », poursuit-il, comme les commerciaux qui ne passent pas par ces étapes et n'ont pas la même culture. Considéré comme exemplaire à une certaine époque, Robert Favier me confie à la veille de partir en retraite en 2014 qu'il n'a pas l'impression d'être un exemple dans la mesure où il ne se sent pas (plus) écouté de la hiérarchie.

La carrière de Marc Depraire (48 ans) est emblématique de ce changement dans l'entreprise qui promeut les commerciaux qui n'ont pas les « prérequis ». Ce cadre au statut a été commercial avant de devenir consultant pendant trois ans par « détachement » dans une société de conseil. Mais il ne s'y plait pas, confie-t-il. Les consultants étaient plus jeunes que lui, il n'aimait pas leur manque de maturité, leur élitisme, leur « côté grosses têtes », dit-il. Il les trouvait « déconnectés du réel », poursuit-il, « naïfs sur la réalité de l'entreprise ». Ils ne connaissent pas la « prod » et ne tenaient pas compte de la culture de la SNCF, dit-il. Profitant d'une mission à Fret SNCF, il demande à revenir à la SNCF. Ce récit montre qu'à la différence de Robert Favier, Marc Depraire n'est pas passé par les étapes de faire l'expérience des métiers du ferroviaire, ni de l'encadrement en production et par là, de la réglementation sécurité. La promotion de cadres, comme les « Jeunes cadres » (diplômés du supérieur), qui n'ont pas fait le long apprentissage sur le terrain, est le signe qu'il n'est plus le « viatique précieux, voire indispensable, pour espérer progresser dans la hiérarchie » (Alber, 2015, p. 56), ou le changement dans leur formation est révélateur (voir chapitre 10). Ce retrait du terrain technique, qui procurait la légitimité aux yeux des équipes, traduit bien l'évolution des sources de la légitimité de l'encadrant dans la SNCF « modernisée » (*id.*, p. 67-68). Ce récit montre aussi que Marc Depraire ne fait pas l'objet d'une sélection par concours ni d'un repérage par la hiérarchie. Il décide *lui-même* de faire carrière. Il se définirait lui-même comme un « mercenaire », selon des témoins. Pour faire carrière, il se coule de lui-même dans les standards de l'entreprise qui promeut la « culture de la mobilité » (Alber, 2015) et les planneurs, dont la carrière « passe nécessairement par le conseil » (Dujarier, 2015, p. 182).

Je constate avec A. Alber (2015) que la connaissance du travail du terrain n'est plus le viatique pour être promu à un poste d'autorité dans la SNCF « modernisée ». Celle qui serait requise est plutôt celle des produits du « prêt à manager » (Dujarier, 2015, p. 165) standardisés par le marché du conseil. Toutefois, comme le souligne J. Finez (2015), il ne faut pas confondre les intentions des « modernisateurs » et la réalité. À la direction de la sécurité de Fret SNCF dans les années 2010, le « rénovateur » reste une exception dans un service d' « experts » des métiers du ferroviaire et de sa réglementation. Si sa forme de légitimité est reconnue par la direction d'entreprise, elle ne l'est pas de ses pairs et subordonnés.

### 3.1.2. *La valorisation de l'inexpérience dans un monde d' « experts »*

La promotion de Marc en tant que chef des Managers crée un conflit avec les cadres du service issus d'un parcours traditionnel. Ils ne reconnaissent pas cette forme de légitimité, valorisant l'inexpérience du travail de terrain et de la réglementation ferroviaire, et consacrée par la direction d'entreprise. Il en résulte une situation conflictuelle dont tous souffrent à des degrés divers.

Entre eux, les cadres « filière 27 » reprochent à Marc de ne pas avoir les compétences pour occuper le poste de chef des Managers et son comportement de ne pas chercher à y remédier. Ils observent entre eux qu'il valorise qu'il n'a pas d'expérience dans le ferroviaire et qu'il ne se sent pas lié par les textes de la réglementation. Il les énerve quand il ne veut pas apprendre d'eux-mêmes ce savoir qui lui manque selon eux et qu'eux possèdent, quand il fait mine de savoir mieux que les autres comment faire. L'affirmation avec aplomb d'une absence de compétence technique s'observe de manière tout aussi inédite chez les Jeunes Cadres, diplômés du supérieur à la SNCF (Alber, 2015). La revendication d'innover et de rompre avec le passé s'observe typiquement chez les planneurs (Dujarier, 2015, p. 73). Ils considèrent « l'inexpérience comme une compétence utile » (*id.*, p. 178). Il s'agit donc d'une nouvelle norme professionnelle.

Le problème de Marc, analyse un cadre, est qu'il n'a pas reconnu dès le départ qu'il n'avait pas les compétences, qu'il avait besoin des autres et qu'il n'a pas demandé à être formé. « Trois mois après, c'est trop tard », dit-il. Les cadres du service constatent qu'ils n'arrivent pas à parler avec lui. Soit il n'écoute que lui, lui reprochent-ils, soit ils ont le sentiment désagréable de l'« alimenter », c'est-à-dire que l'échange est à sens unique. Ils se découragent de parler avec un interlocuteur qui n'a pas le niveau pour les comprendre. « Avant je discutais avec Hervé Nathan (l'ancien directeur), parfois on n'était pas d'accord, mais avec Marc, ce n'est pas la peine », dit un cadre en soupirant. Aussi apprennent-ils à travailler en faisant du « bouclage » entre eux, expliquent-ils, c'est-à-dire en court-circuitant Marc. Dans cette activité, j'observe que la cote de certains cadres se trouve renforcée auprès de ceux dont la hiérarchie n'est d'aucune utilité. Ils deviennent des ressources pour savoir comment régler les problèmes rencontrés pour des cadres chargés de produire de la réglementation interne conforme aux textes de loi et opérationnelle dans l'entreprise. Dans le bureau que je partage avec Alphonse, j'observe ainsi avec lui qu'il reçoit de plus en plus de visites. Il est le « sachant », analyse-t-il. Jérôme, un Jeune Cadre, reconnaît qu'il vient davantage le consulter. Alphonse ne se considère pas pour autant comme un « expert », explique-t-il. À propos d'un texte ayant vocation à devenir un « référentiel » (la réglementation interne) sur lequel un cadre est venu le consulter, il m'explique qu'il ne peut se prononcer comme le ferait un « expert » (du champ auquel appartient cette réglementation). Mais il sait où la



question se pose de savoir si c'est dans leur domaine ou pas, explique-t-il, où il faut creuser et avec qui. Des cadres du service qui n'aimaient pas ce relecteur tatillon de leurs rédactions, quand il était adjoint du directeur, se surprennent à se mettre à l'apprécier.

Les signes que le manque de connaissance du système ferroviaire met en difficulté Marc n'échappent pas aux cadres du service. Ils les commentent et s'en amusent entre eux. Ils remarquent qu'il a peur de ne pas être à la hauteur de soutenir un dialogue avec d'autres cadres parce qu'il ne sait pas comment fonctionne un triage, qu'il ne sait pas « voir » les problèmes qu'eux voient dans un texte écrit même dans une langue étrangère. Ils remarquent qu'il « sur-réagit » lorsqu'il convoque une réunion avec plusieurs cadres sur un accident ferroviaire ou au contraire, son absence de réaction lorsqu'il le faudrait, selon eux. Une de ses notes en a ainsi fait sourire plus d'un. Ils racontent comment il est devenu blême quand un cadre lui a fait remarquer qu'il n'avait pas consulté Pierre (son subordonné). Ils remarquent ses difficultés à se concentrer parce qu'il est trop stressé au point qu'il a été surpris en train de fixer son écran. Plusieurs cadres remarquent que Marc essaie de se défausser sur eux d'un travail qui lui reviendrait, notamment d'aller à une réunion à sa place, comme dans la scène suivante :

- « Marc est sur le pas de la porte du bureau :*
- Tu vas à la réunion du ...? demande-t-il à Alphonse.*
- Personne n'y va de ton équipe ?, lui répond sèchement celui-ci.*
- Ce n'est pas la peine d'être quinze et je ne peux pas..., répond Marc.*
- Chacun son job..., dit Alphonse. Celui-ci finit par accepter d'aller le représenter. Après le départ de Marc, il voit dans son agenda électronique que Marc n'a rien à cette date.*
- Je me demande si ce n'est pas une fuite, commente-t-il. » (Extraits de notes)*

Les cadres commentent entre eux ses techniques pour se « défiler » et leur « refourguer » une réunion en louvoyant. Cette manière « gamine » de ne pas demander directement de l'aide et de chercher à tout prix à cacher sa faiblesse énerve un cadre, confie-t-il. Elle le pousse à ne plus chercher à l'aider, à le charger dans un mail s'il en a l'occasion ou à se « marrer » de voir un autre le faire en lui posant des questions dont il connaît les réponses, pour le plaisir de l'embarrasser. « J'en éprouve encore du plaisir, même s'il est malsain », reconnaît-il.

Complètement dépendant des compétences de ses subordonnés, Marc passe son temps à les chercher, à exercer sur eux un contrôle aussi ridicule qu'insupportable, observent des cadres du service. Michel raconte à ses collègues qu'il s'est fait reprocher d'avoir envoyé un mail directement à la directrice sans en avoir informé son chef, Marc. « Il faut lui demander la permission avant d'aller pisser ? De toute façon, il ne comprend pas la réponse ! », s'énerve-t-il. Leur relation hiérarchique évolue dans une forme de guerre psychologique perverse où le chef joue avec les nerfs de son subordonné en lui accordant ses vacances la veille à 17 heures, raconte Michel. Ou son chef le dévalorise en lui donnant une note d'avancement inférieure à celle qu'il

s'accorde lui-même sur un projet sur lequel ils ont travaillé ensemble. « Je comprends mieux ce qu'on entend par RPS, il n'y a pas besoin que ce soit factuel », confie-t-il. En définitive, dans ce système tous souffrent, constate un cadre. « Les uns souffrent dans leur incompetence, les autres dans leur compétence », résume-t-il. Les Experts se plaignent que la hiérarchie prend des décisions sans connaître les dossiers qu'ils traitent, ni les écouter. Ils « font » en sachant que ce n'est pas efficace parce que leur chef l'exige et les considère comme des exécutants, explique un Expert. Ils ne font que « fonctionner », dit-il. Si chacun a sa raison pour vouloir partir du service, analyse un cadre démissionnaire, ils ont un point commun. « L'organisation ne leur permet pas de s'épanouir », dit-il.

Le conflit à la direction de la sécurité dans les années 2010 peut s'expliquer par une concurrence des sources de légitimité entre les cadres. À la différence de Marc Depraire, les autres encadrants du service ont suivi un parcours traditionnel. La directrice a « fait de la production », c'est-à-dire qu'elle a fait l'expérience pratique du travail de production ferroviaire. Le chef des Experts est reconnu par ses subordonnés comme un « homme de dossiers » qui connaît par cœur la réglementation. Les trois encadrants du service, âgés de la cinquantaine, ont fait l'essentiel de leur carrière à la SNCF. Faute de pouvoir jouer massivement sur la composition du personnel d'encadrement, la direction de la SNCF promeut ceux qui se montrent favorables aux évolutions allant dans le sens de la « modernisation » (Alber, 2015). Ce sont ceux qui défendent la définition du « bon » travail d'organisation telle que l'ont institutionnalisée les « modernisateurs » en prenant le pouvoir dans l'entreprise (c'est-à-dire en occupant les postes d'autorité en vertu de la légalité interne, depuis lesquels ils dominent).

### **3.2. Le conflit sur la définition du « bon » travail d'organisation**

#### **3.2.1. *Le travail de reconstruction de la réalité par les « rénovateurs »***

La nouvelle équipe dirigeante de la direction de la sécurité est mandatée pour mettre en œuvre l'« amélioration continue ». Ce dispositif typique du « prêt à manager » (Dujarier, 2015, p. 165) s'inspire du *Lean Management* et s'appuie sur le discours sur l'« Excellence ».

Dans un discours aux salariés du siège (14 janvier 2014), la directrice de Fret SNCF définit l'« amélioration continue » comme une « démarche » qui s'appuie sur une méthodologie, explique-t-elle. « Il y a x méthodes, l'entreprise en a pris une », dit-elle. Le choix de la « méthode » est approuvé jusqu'au sommet de l'État comme le montre un communiqué de presse (« Troisième Conférence pour la relance du fret ferroviaire », 12 décembre 2014) du Secrétaire d'État aux Transports. Il y salue la création d'un « Observatoire sur la qualité des circulations fret

» parce qu'il permet à l'ensemble des acteurs de partager les résultats de nombreux indicateurs. Le secrétaire d'État, Alain Vidalies, rappelle l'importance de cette mesure, qui vise à l'« amélioration continue » de la performance du fret ferroviaire. Une communication interne (« L'excellence fait sa place », 30 janvier 2015) précise que la « méthode » part du postulat que chaque problème est une occasion de s'améliorer. En cas de difficultés pour résoudre des problèmes plus complexes, la démarche Excellence propose de s'appuyer sur la méthode « DMAIC » (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler) qui « réunit autour d'une problématique soulevée, un expert et une équipe projet représentative de toutes les parties prenantes ». En d'autres termes, l'« amélioration continue » est un dispositif des « faiseurs de performance », c'est-à-dire ceux maniant le *logos* de la gestion, soit un discours qui repose sur la croyance en sa supposée efficacité (Boussard, 2008).

Dans le service, l'« amélioration continue » consiste à introduire de nouvelles catégories langagières pour « reconstruire » la réalité, c'est à dire à rendre légitimes de nouvelles définitions de la réalité (Berger & Luckmann, 1966). Le premier changement notable d'une série s'observe dans l'organigramme en juin 2014. La directrice renomme les deux équipes du service. L'ancien directeur avait organisé son service en deux équipes, l'« expertise » et le « management de la sécurité » selon une répartition des rôles définie dans un « référentiel » (règlement intérieur), l'un étant chargé d'établir les prescriptions particulières et les dossiers visant à obtenir les autorisations de mise en exploitation de projets dans le respect de la réglementation, l'autre d'organiser la prise en charge des cadres juridiques et réglementaires dans l'entreprise (« FR 241 », 2011). Dans une réunion de service (17 avril 2014), la nouvelle directrice annonce substituer à ces « divisions », deux « pôles ». Cette organisation qui repose sur son pilier d'« Amélioration Continue » serait plus lisible, justifie-t-elle. Dans le nouvel organigramme, la « division management de la sécurité » devient « Mesure, Pilotage et Amélioration ». Autrement dit, le registre de la prescription et du règlement de sécurité est remplacé par celui du *logos* de la gestion « maîtrise, performance, rationalité » (Boussard, 2008). Le changement de catégorie accentue le caractère « désincarné » du management, c'est-à-dire détaché de la relation à autrui et de l'activité de celui dont il surveille l'activité (Dujarier, 2015). Sur l'organigramme, le « directeur de la sécurité » devient ainsi le « directeur ». La « division expertise » est requalifiée en « compétence métiers, nouveaux systèmes, Transports Exceptionnels ». Apparu dans les années 1970 avec le thème de l'autonomie individuelle, le modèle de la « compétence » est mis à l'ordre du jour par le Medef à la fin des années 1990 (Zarifian, 2004). Le terme « compétence » se présente comme une « catégorie utilisée par certains acteurs pour rationaliser et argumenter leur stratégie et exprimer leur croyance » (Dubar, 1996, p. 191). La « compétence » peut être analysée comme un « instrument de domination, l'abrégé de ce qu'exigent les gouvernants en matière de

comportement et de savoir » (Courpasson, 2000, p. 220). Dans le cas de la SNCF « modernisée », les cadres détenant des compétences gestionnaires, donc exogènes et transférables, sont davantage promus que ceux dont les compétences techniques sont spécifiques au système ferroviaire et donc peu transférables hors du marché interne (Alber, 2015). Je constate que le terme « compétence » consacre cette domination du modèle gestionnaire. La contradiction entre l'« expertise » technique hyperspécialisée et la « compétence » gestionnaire généraliste, la directrice l'occulte dans son discours par un oxymore. La compétence est « l'expertise résolument polycompétente », dit-elle. En d'autres termes, elle tient le discours de « faux consensus » (Linhart, 2011) du management moderne. Il est notable que la directrice ne fait ni modifier, ni abroger le Référentiel édité par son prédécesseur. Elle introduit ses changements via l'organigramme et une plaquette de communication intitulée « Améliorons notre niveau de sécurité, Plan de pilotage sécurité Fret 2015-2017 ». Ce format est inédit à la SNCF à l'échelle d'un service, souligne un cadre.

Ce travail de redéfinition ne consiste pas seulement à introduire de nouvelles catégories. Il consiste ensuite à changer le sens des catégories existantes. Lors d'une réunion de service (17 avril 2014), la directrice présente son projet. « Notre objectif est d'améliorer la sécurité, avoir une vision », dit-elle. « Pour cela, trois verbes d'action : simplifier les règles de la sécurité, s'outiller, harmoniser le système de management », expose-t-elle. Elle explique que les « outils » sont des moyens pour mener les travaux de « simplification » des règles de la sécurité. « Les indicateurs (de gestion) sont un outil fondamental, essentiel pour progresser », dit-elle. Dans une réunion de service (24 novembre 2014), la directrice précise que l'objectif de son projet est d'améliorer le dispositif de surveillance, d'aider au pilotage. Un cadre typique du cursus traditionnel comme Robert Favier s'exprime de manière très différente. « L'outil doit être utilisé de manière intelligente, pas de façon mécanique et doit permettre à la direction d'identifier les tâches et règles sur lesquelles elle doit travailler, les nouvelles règles à édicter », affirme-t-il. En d'autres termes, selon lui, l'informatique est un outil au service de leur activité centrée sur la production de règles, plutôt que d'un encadrement par dispositif renversant le moyen en fin. Ainsi, les cadres du service divergent sur la valeur et la croyance au pouvoir des indicateurs. « Marc (l'adjoint de la directrice) veut croire que les indicateurs peuvent tout faire, il est le seul à croire à son truc », résume un cadre. Ce rapport différencié aux dispositifs de gestion structure un antagonisme entre cadres à la SNCF (Boussard, 2013).

L'organigramme porte la trace à la fois du travail de redéfinition des « Rénovateurs » et du conflit larvé sur la fonction des dispositifs existants (voir tableau ci-après). En particulier, Michel, l'un des deux cadres chargés de faire du Retour d'expérience, s'oppose à sa nouvelle hiérarchie.

**Tableau 13 : Changements dans les organigrammes du service (extraits)**

Organigramme en date de :	Février 2012	Novembre 2013 (prise de poste de Nicole M.)	Juin 2014 (prise de poste de Marc D.)	Juillet 2015	Octobre 2015
<b>Titre de Michel</b>	Animateur, conseil, <u>incidents, Rex</u> , Traction, bilans	<u>Incidents, Rex</u>	<u>Incidents, Rex</u>	<u>Rex</u> , projet ..., Appui sous-traitance, certifications conducteurs	Animateur conseil, <u>Rex</u> Traction, sous-traitance, Conduite
<b>Titre de Ludovic</b>				<u>Incidentologie</u> , indicateurs, audits externes	<u>Incidentologie</u>

Lors de mon enquête sur le dispositif de Retour d'Expérience (voir chapitre 4), Michel critiquait la dérive consistant à l'utiliser pour « faire de l'incidentologie », c'est-à-dire le suivi statistique des incidents, plutôt qu'à « faire du Rex », c'est-à-dire tirer des enseignements selon l'esprit des experts de la commission Monnet (1989). Lorsque Marc Depraire devient son chef, ses espoirs sont vite déçus, confie-t-il, lorsqu'il constate qu'ils restent sur l'« incidentologie » et qu'ils ne refassent pas de « Rex », comme il y aspire. Avec ses nouveaux chefs, Michel (« qualif H », le plus haut niveau pour un cadre au statut) se plaint ne plus être sollicité pour faire une analyse des données informatiques. « Je ne suis pas d'accord avec leur vision des choses, si c'est pour remplir des tableaux de données et faire des indicateurs, un qualif C (c'est-à-dire un agent d'exécution au niveau de qualification le plus élevé dans le statut) suffit », dit-il. Il reproche à ses nouveaux chefs, comme il le faisait auparavant aux cadres de la direction générale, de vouloir construire des indicateurs qui ne veulent rien dire ou de ne pas tenir compte des conditions dans lesquelles sont collectées les données et qui peuvent fausser l'analyse. En avril 2015, le conflit entre Michel et son chef culmine et devient public à l'occasion de la mise en œuvre du dispositif ÉVRPS (voir chapitre 9). En juillet 2015, l'« incidentologie » est confiée à un cadre venu d'une direction de production prendre une « position » (un avancement) à la direction de la sécurité et qui s'exécute sans protester. Michel est délogé officiellement de la tâche de « faire de l'incidentologie ». *In fine*, loin d'apporter une réponse à la critique sur le Rex, les « rénovateurs » renforceront la tendance à vider de sa substance le dispositif originel.

Le travail de reconstruction de la réalité par les « rénovateurs » se traduit par une intense activité de communication. Ce travail vise à légitimer la domination des « faiseurs de performance ». Il s'agit de mettre en scène l'efficacité supposée de la gestion (Boussard, 2008). L'efficacité de leurs pratiques est critiquée par leurs subordonnés.

### 3.2.2. *La critique de la valeur de l'activité des « rénovateurs »*

Les cadres subordonnés du service portent un regard négatif et moqueur sur le type d'activité déployée par la hiérarchie « rénovatrice ». Ils n'ont pas la même définition qu'elle, d'un « bon » travail d'organisation.

Les cadres du service se plaignent entre eux de l'hyperactivité de la directrice et de son adjoint, par comparaison avec leurs prédécesseurs. Leurs sollicitations pour produire des tableaux de bord sont plus nombreuses. Ces nouveaux chefs leur envoient des mails la nuit ou pendant leurs vacances. Cette hyperactivité leur vaut la qualification moqueuse de « maniaques de la besogne ». Ils se plaignent de leur tendance à la « réunionite », disent-ils, de la tendance de Marc (adjoint de la directrice) à organiser des réunions pour préparer les réunions. La secrétaire se plaint régulièrement d'être épuisée, « coulée », dit-elle, à chercher des salles pour des réunions organisées au dernier moment ou une place pour une réunion dans un agenda déjà plein, de devoir s'occuper de l'organisation des réunions de Marc, en plus de celles de la directrice.

Les cadres du service critiquent ensuite ce que produit cette hyperactivité. Ils critiquent le travail de « com » de la hiérarchie, disent-ils de manière péjorative, qui consiste à rendre plus « ludique » la sécurité dans des présentations Powerpoint, à mettre de la couleur à la manière de Cristina Cordula (l'animatrice d'une émission télévisée qui met en scène le changement de look de ses invités) à laquelle un cadre compare la directrice. Ils critiquent également une formalisation excessive du travail. La directrice a fait le choix de remplacer les « orientations annuelles de sécurité » par un « plan d'actions ». Le « plan d'actions » est un « bon moyen pour structurer ce travail, répartir, planifier la charge de travail, de tout formaliser sur trois ans », justifie-t-elle en réunion de service (24 novembre 2014). J'observe avec un cadre que « faire un plan d'actions » est la réponse prévisible de Marc (l'adjoint de la directrice) quand il doit trouver une solution à un problème. Les cadres du service ne partagent pas cette confiance dans ce dispositif de gestion standard dans l'entreprise, comme le montre cette scène :

*« À la cantine, un cadre raconte qu'il a fait part à son chef de sa démotivation et que son chef lui a répondu « tu verras, avec le « PAS » (Plan d'Action Sécurité) ça ira mieux ! » La réponse provoque l'hilarité de la tablée. Un cadre réagit en annonçant qu'il va avancer sa retraite.  
- Je ne tiendrai pas jusque-là », dit-il. » (Extraits de notes)*

Ces cadres critiquent une « formalisation jusqu'à l'absurde du travail sous forme de paperasserie administrative à travers laquelle la hiérarchie s'admire », qui « tourne dans le vide », formule l'un d'entre eux. Le service se plaint de la décision de la directrice de faire faire un suivi par Marc (l'adjoint de la directrice) des fiches du Plan d'Action Sécurité tous les deux mois. « On est passé d'un extrême à l'autre, de neuf Orientations annuelles, à cent une fiches Actions », observe un cadre. Lors d'une réunion de service, je ne peux m'empêcher de calculer machinalement, comme

mon voisin, qu'à raison de cinq à dix minutes de suivi par « fiche », ce travail occupe Marc douze jours par an.

Enfin, ils critiquent ce que cette activité leur fait faire :

*« À la cantine, un cadre demande à ses collègues si c'est normal qu'ils passent leur temps à être ironiques.*

*- C'est parce qu'on nous demande des conneries, lui répond un autre. » (Extraits de notes)*

Le travail de la hiérarchie qui « n'a vraiment que ça à faire » les irrite au plus haut point et entraîne une partie d'entre eux, comme le montre la scène suivante :

*« À la cantine, des cadres parlent de la plaquette de communication que l'équipe dirigeante est en train de réaliser sur son « projet d'entité » :*

*- C'est n'importe quoi, s'énerve un cadre, ils ont vraiment que ça à faire ! Il faut arrêter d'enculer les mouches, soupire-t-il, et avec ça, ça ira mieux ? On va en crever ! Il raconte que Pascal a fait un document en représentant les « fiches-actions » par des prismes (par référence au projet de l'entreprise pour améliorer la sécurité dénommé par l'acronyme « PRISME »), que Jean trouve ça génial, et que la directrice dit que ce n'est pas dans la ligne de couleur du « projet d'entité » !*

*- Moi aussi je préfère faire des hexagones plutôt que d'aller « mettre un sabot » (une manœuvre de production qui consiste à mettre une cale sous un essieu), c'est salissant, dit un cadre ironiquement.*

*- C'est vraiment chercher le sexe des anges, dit un cadre. Quand je vois qu'ils font ça, alors qu'on a des grosses réorganisations. La directrice m'a dit « ah bon, il y a des réorganisations ? », elle n'était pas au courant ! À quoi on sert ? Je ne travaille plus ! On est devenu une marque, à l'image de la directrice. Moi, le seul logo que je reconnaisse, c'est celui de la SNCF !*

*- Les carrés détachés (du logo), dit un cadre, ça me fait penser à une maison qui s'écroule...*

Quelques jours plus tard, comme la discussion revient sur le travail sur la plaquette de communication, Pascal se justifie :

*S'il a travaillé sur le logo, dit-il, c'est parce qu'il s'ennuie dans son travail.*

*- Tu n'as vraiment que ça à faire !, jette un de ses collègues. » (Extrait de notes)*

Cette activité dans laquelle la hiérarchie les entraîne par ses sollicitations les absorbe et les empêche de faire ce qu'ils considèrent comme leur travail. Ils le définissent comme d'« aller sur le terrain », « traiter d'autres sujets ». « Pendant qu'on fait ça, on ne les embête pas avec la sécurité », résume un cadre. Les cadres ressortent des réunions où ils ne parlent pas des sujets qui les intéressent, avec le sentiment de n'avoir jamais aussi peu parlé, dit un cadre, d'avoir perdu leur temps et ne plus avoir envie de travailler, se plaignent-ils entre eux. Ils finissent par appréhender ces réunions. « On les subit parce que personne n'ose le dire », explique un cadre. S'ils ne font plus ce qu'ils considèrent comme leur travail, la hiérarchie non plus critiquent les cadres du service. Pendant que Marc (l'adjoint de la directrice) joue au chef « crayon de couleur », s'amuse à « faire de la com » ou fait du suivi des fiches du Plan d'Action sa priorité, il ne produit pas de notes de service, critiquent-ils. Il ne prend même plus le temps de répondre à l'autorité publique de sécurité. « C'est incroyable ! », s'énerve un cadre. Marc (adjoint de la directrice) semble avoir le temps pour traiter tous ses mails, observe un cadre, alors que lui qui en reçoit une trentaine dès sept heures du matin, ne l'a pas. Pendant que la hiérarchie s'occupe de la forme, se désespèrent-ils, elle ne s'intéresse pas aux questions techniques sur « comment on fait ». « On ne

discute pas du fond, t'as entendu les gens se disputer ? », me fait remarquer un cadre en sortant d'une réunion de service. Ce changement dans leur travail est perçu par les niveaux hiérarchiques inférieurs, constate un cadre du service. « Avant on disait de nous qu'on était des ayatollahs, maintenant on dit qu'on est des tarlouzes », dit-il. C'est à dire qu'ils ne sont plus vus comme des experts intransigeants dans l'application du règlement, voire ils manqueraient de courage à faire ce travail. En d'autres termes, les cadres du service reprochent à leur hiérarchie d'éviter de faire un « bon » travail d'organisation, défini comme une « activité de médiation des contradictions » (Dujarier, 2006), et de les empêcher de le faire. Ces contradictions sont celles existant entre les exigences réglementaires des autorités publiques et les contraintes socio-technico-économiques de la production du transport ferroviaire. Cet évitement passe par la mise en plan et la *gamification* de l'activité, comme le font les « planneurs » (Dujarier, 2015).

L'activité de l'équipe dirigeante de la direction de la sécurité peut être considérée comme un travail d'organisation, dans le sens où elle est structurée par la rationalité gestionnaire, elle structure *effectivement*, même partiellement, les actions de leurs subordonnés et produit un certain ordre social. Leurs subordonnés estiment que cette activité ne produit pas de résultat valable. Avec les « rénovateurs », ils divergent sur la définition de la réalité.

### 3.2.3. *La domination des « rénovateurs » face au défi « hérétique »*

Le travail de reconstruction de la réalité des « rénovateurs » se heurte au scepticisme de leurs subordonnés. Ceux-ci ne croient pas aux discours positifs que leurs chefs tiennent sur ce qu'ils font. Cette contestation « hérétique » prend appui d'une définition alternative d'un « bon » travail d'organisation.

La directrice justifie son projet lors d'une réunion de service (17 avril 2014). Il est le résultat de ce qu'elle a écouté et échangé lors de réunions de haut niveau, au comité directeur de la sécurité à la SNCF, avec des « top guns », explique-t-elle. Avec la rénovation de la Veille, ils sont « attendus », dit-elle. Le projet revêtirait selon elle une importance particulière, il est conforté par la vision que le fret est extrêmement innovant. « Tout ça plait, est conforté par la direction d'entreprise, ça met du baume au cœur, nous sommes dans la bonne direction », dit-elle optimiste. Ses chantiers ont pour objectif d'avoir la « maturité », dit-elle, qui les fera grandir dans trois ans. Alors ils pourront être sereins dans leur travail au quotidien et dans « l'affichage par rapport à l'extérieur », dit-elle. Autrement dit, la hiérarchie « rénovatrice » cherche à structurer leurs actions, les siennes et celles des subordonnés, de sorte qu'elles soient conformes aux normes des dirigeants afin de s'en faire reconnaître. Les « rénovateurs » disent chercher à rendre « visible »



leur travail afin de le faire reconnaître de la direction. Ce sens du travail d'organisation n'est pas partagé, comme le montre la scène suivante :

*« Lors d'une réunion de service (24 novembre 2014), la directrice explique que cette démarche de communication valorise leur travail.*

*- La fonction sécurité fait plus sens, dit-elle. Un cadre pouffe de rire. Un autre demande si cela rend visible ce qu'ils font.*

*- Soixante-deux fiches-action, c'est énorme, répond-elle, c'est la formalisation de ce qu'on fait, à un moment, on ne pouvait pas travailler en qualité. » (Extrait de notes)*

Fondamentalement, les cadres « hérétiques » ne croient pas que ce qui est rendu visible par les dispositifs des « rénovateurs » est la réalité.

D'abord, ces cadres ne croient pas que les dispositifs de gestion permettent de rendre visible la réalité de leur travail. Les dispositifs ne permettent que de décrire la « partie immergée de l'iceberg », ils favorisent les « magiciens », soulignent-ils. Quand ils sont audités, ils ont l'impression d'être sur la sellette, qu'on leur reproche de ne rien faire. Ils constatent que les auditeurs ne connaissent pas leur travail. Ils en concluent que l'audit vient justifier une décision déjà prise. Les dispositifs « comptent pour mieux conter » (Dujarier, 2015, p. 55). Voire des cadres, parmi ceux les plus experts, déploient des stratégies pour rendre leur travail sciemment invisible des dispositifs de leur nouvelle hiérarchie (voir encadré ci-après). Ils ne la reconnaissent pas comme légitime à évaluer leur travail parce qu'elle ne le (re)connait pas.

Ensuite, les cadres « hérétiques » savent, d'expérience, que leur hiérarchie refuse d'entendre la réalité du terrain. Les dirigeants veulent voir une directrice de la sécurité bien mise, éblouissante, qui leur dit ce qu'ils veulent *entendre*, analyse un cadre. Pour ceux qui les côtoient, les cadres du service voient que leurs dirigeants sont des « financiers », pas des « cheminots », c'est-à-dire explique un cadre, qu'ils ne connaissent pas l'entreprise ni le métier et ne savent pas parler de « comment on fait ». Ils font des discours incantatoires, adaptés à l'auditoire, parfois contradictoires avec ce qu'ils font. « Ils sont comme désincarnés », dit un cadre. Un cadre raconte que quand il va sur le terrain, il ne voit personne dans le triage et la « cheffaille » à un kilomètre. Il a honte quand il voit ce que la direction demande aux équipes de manœuvre vu l'absence de moyens, quand il constate que la faisabilité n'est plus travaillée et que cela ne dérange personne. Cette réalité, la directrice ne veut pas en entendre parler, constate un cadre. Il s'en est rendu compte lorsqu'il a essayé de lui remonter les critiques de DPX (premier niveau d'encadrement) contre la direction de la sécurité. Elle ne comprenait pas qu'il la lui dise, rapporte-t-il. De même, constatent-ils, la hiérarchie ne les écoute pas quand ils disent qu'il y a des normes de sécurité à respecter ou que c'est « mission impossible ». Le management désincarné a cela de particulier qu'il « oppose sans les confronter, les représentants autoproclamés du « réalisme économique »

aux tenants du « réel » » (Dujarier, 2015, p. 239). Ceci, conformément au désir qu'expriment les dirigeants, observent ces cadres.

#### **Encadré 5 : L'invisibilité du travail des cadres, subie ou organisée**

*À l'heure du déjeuner, des cadres comparent entre eux le nombre de leurs « fiches-actions » (un dispositif de gestion qui recense leur travail et son état d'avancement). Ils constatent que certains en ont plus que d'autres et qu'ils n'ont pas la même stratégie vis-à-vis de ce dispositif :*

*- Je m'en suis créé deux, dit un cadre.*

*- Mais tu es fou !, lui dit son collègue, j'en avais quatre, j'ai réduit à deux !*

*Des cadres observent que ceux qui n'ont pas de « fiche-action », comme eux, sont considérés dans l'organisation comme une « raclure », un « sous-grouillot », disent-ils. Ils en ont en fait indirectement un certain nombre, ils travaillent pour faire à la place de celui qui en a. Certains cherchent à rendre visible leur travail. Tel ce cadre qui raconte qu'il a demandé à un autre de passer par son chef pour lui demander un travail, pour qu'il voie qu'il a bien du travail.*

*Un cadre qui a quatorze « fiches-actions » remarque qu'un collègue à la forte expertise technique n'en a qu'une. Il se met à regretter d'être tombé dans un piège, qu'il n'avait pas vu, en coopérant :*

*- Marc (l'adjoint de la directrice) est le contremaître, dit-il amer, sauf que tout repose sur la bonne volonté. C'est vicieux, c'est fait pour te coincer, dit-il.*

*Certains cadres préfèrent en effet que leur travail reste en dehors des dispositifs de gestion de la hiérarchie. Tel ce cadre doté d'une expertise rare et référent au niveau de l'État. Il raconte que l'adjoint de la directrice est venu le voir au début de sa prise de fonction, lui demander s'il avait des indicateurs (sur son activité). Il lui a répondu (ironiquement et sèchement) « non, je ne travaille pas ! », rapporte-t-il à ses collègues. Et il constate qu'ensuite, personne n'a osé venir lui parler de « fiches-actions ».*

*- Pour me parler, il faut toucher sa bille !, conclut-il fièrement.*

*À une autre occasion, je découvre avec un collègue qu'un cadre (en dehors du service) s'est rendu complètement invisible de la hiérarchie, c'est-à-dire qu'il ne sait pas qui est son chef et n'a plus d'« EIA » (Entretien Individuel Annuel) depuis plusieurs années.*

*- Qu'est-ce que tu veux qu'ils me demandent ? Ils ne savent pas ce que je fais !, dit-il en riant.*

*Mon collègue, envieux, lui demande comment il a fait.*

*- Je leur dit que je pars en retraite à la fin de l'année !, répond-il.*

*Mon collègue aimerait bien être lui aussi complètement en dehors des dispositifs de gestion, mais il ne peut se le permettre. Il me confie fièrement ses techniques pour limiter cette contrainte :*

*- Tu mets « état des lieux » dans la « fiche-action », tu en as pour trois mois, explique-t-il. Et pour ce dossier, c'est déjà fait depuis l'année dernière. Mais comme ça n'intéresse personne, dit-il en riant, je pourrai dire à Marc de « mettre en vert ».*

*L'essentiel de son travail n'est pas dans une « fiche-action », souligne-t-il.*

*- « Fiche-action » ou pas, je le ferai !, dit-il.*

Enfin, les cadres « hérétiques » ne croient pas en la réalité positive que s'efforce de construire les « rénovateurs ». Leurs discours selon lesquels « tout irait trop bien sont du pipeau », dit un cadre.

Il s'en moque par l'ironie, comme dans ce commentaire d'un mail du « rénovateur » :

*« Du fait de cette avance par rapport aux autres Activités, toutes nos Actions et surtout les résultats que Fret obtiendra, principalement sur l'incidentologie, seront nécessairement très observés », écrit le « rénovateur ».*

*« Nous sommes sauvés et sauverons la planète ! En toute modestie. », commente le destinataire du mail à mon intention » (Extrait d'un mail transféré et commenté)*

Des cadres du service s'inquiètent entre eux de ne plus voir de pilote alors que les « rénovateurs » parlent sans arrêt de « pilotage ». Ils se plaignent que rien n'est anticipé, qu'il n'y a pas de réflexion sur la fonction sécurité, qu'ils ne font rien de ce qu'ils passent leur temps à mesurer. Ils constatent que la hiérarchie dans et en dehors du service ne s'inquiète pas des problèmes, comme si ceux-ci allaient se régler tout seuls. « Les mêmes problèmes reviennent chaque semaine en comité de direction sans que personne n'ose le dire », observe un cadre. Ces chefs passent leur temps à se comparer leurs « chiffres » entre eux, observe un autre. Si la hiérarchie leur « met la pression », remarquent-ils, celle-ci n'est pas cohérente, elle les pousse à ne plus réfléchir, être dans la réaction. Ils éprouvent le sentiment que « ça devient fou », irréel. Ils disent leur incompréhension d'un monde dans lequel il n'y a plus de règles. Cette hiérarchie « contemplative » les entraîne vers le bas, ressent un cadre. Elle lui fait froid dans le dos et lui fait penser que tout est « foutu », dit un cadre, quand elle écrit « la sécurité s'améliore, croisons les doigts », c'est-à-dire qu'elle compte sur la chance pour que la sécurité s'améliore. La propension de leur hiérarchie à confondre ce que décrit les dispositifs de communication de l'entreprise avec la réalité, les conduit à penser que s'il n'y avait que des « Marc » (l'adjoint de la directrice), plus rien ne fonctionnerait. En d'autres termes, ces cadres reprochent aux « rénovateurs » la facticité de l'efficacité organisationnelle dont ils se revendiquent les spécialistes, de se comporter comme des « enchanteurs », c'est-à-dire les professionnels qui simulent un travail d'organisation et vivent dans leur bulle (Dujarier, 2006).

Le travail d'organisation des « rénovateurs » est effectif jusqu'à un certain point. Les « experts » s'efforcent de continuer de déployer un travail d'organisation, selon une autre définition du « bon » ordre. L'organisation finalement produite est le résultat de cette lutte d'influence où les « rénovateurs » dominent parce qu'ils sont promus à des postes d'autorité.

#### **4. Conclusion - La prise de pouvoir des « enchanteurs »**

Ce cas de conflit oppose deux « écoles » de cadres, en d'autres termes deux légitimités. Les « rénovateurs » mobilisent la légitimité des « faiseurs de performance », celle procurée par la supposée efficacité de la gestion (Boussard, 2008). Les « experts » se réfèrent à une légitimité traditionnelle à la SNCF, consistant à avoir acquis, avant de devenir cadre, notamment en direction, une expérience du travail du « terrain », c'est-à-dire des métiers ferroviaires exercés par les non-cadres. Ce cas empirique de conflit est conforme au modèle d'idéal-type de l'antagonisme entre cadres à la SNCF de V. Boussard. Elle constate que l'opposition entre cadres se structure typiquement autour d'un rapport différencié à l'activité et aux transformations de l'entreprise, de la confiance qu'ils portent aux dispositifs de gestion et des croyances à leurs

valeurs. Les « gestionnaires » mettent en scène leur conception du travail bien fait, créant de nouvelles normes professionnelles. Les cadres se référant aux valeurs de l'expérience des métiers leur opposent leur monde, celui du « réel » où il s'agit de résoudre des problèmes. Ils leur reprochent de développer une « bulle gestionnaire » (2013, §20). En d'autres termes, ils leur reprochent de se comporter comme des « enchanteurs », c'est-à-dire un modèle de professionnel, qui n'est pas spécifique à la SNCF, se caractérisant par l'évitement du « terrain », qui est aussi « l'évitement de l'altérité et de la différence sociale » (Dujarier, 2006, p. 200).

Comme V. Boussard (2013), je constate que les cadres à la Snf divergent typiquement sur la définition du « bon » travail d'organisation et que la politique de promotion des cadres favorise les « faiseurs de performance ». Ce cas confirme suivant A. Alber (2015) que l'expérience du « terrain » n'est plus un passage obligé dans la carrière du cadre dans la SNCF « modernisée ». Il donne à voir la domination en train de se faire. Après un changement à la tête d'un service (la direction de la sécurité), des « rénovateurs » sont promus aux postes d'autorité, de sorte que leur travail d'organisation structure les actions des « experts », en position d'être leurs subordonnés. Il les empêche de se livrer au type de travail d'organisation qu'ils aimeraient pouvoir faire ou les contraint à le dissimuler. Il rend conformes, au moins en surface, leurs actions aux normes des dirigeants qui manifestent le désir, d'être maintenus à distance de la réalité du « terrain ». Les « experts » se plaignent de ne plus avoir le temps de « faire de la sécurité », c'est à dire d'aller sur le « terrain » et de débattre avec lui du « comment on fait ». Autrement dit, ils sont empêchés de faire ce qu'ils estiment être un « bon » travail d'organisation. Cela confirme suivant Engels & Marx (1846/1976) et P. Berger & Luckmann, que le succès des « légitimations » à organiser effectivement les conduites dépend « plus du pouvoir que de l'ingéniosité théorique des légitimateurs respectifs » (1966, p. 184). Un autre cas de conflit, qui m'est rapporté, montre que la nomination d'un « enchanteur » à la tête d'un Pôle sécurité produit des effets similaires (voir encadré 14, chapitre 10).

Ce cas illustre le paradoxe des organisations « libérales », c'est-à-dire leur ambivalence entre un libéralisme affiché et une pratique despotique (Courpasson, 2000). La direction de la SNCF prétend « rénover », tout en concentrant le pouvoir et en attendant une obéissance absolue des niveaux subalternes. Ce chapitre esquisse un nouveau critère de divergence entre cadres à la SNCF. Des cadres, surtout les plus anciens, critiquent ceux qui se comportent de manière servile comme « la voix de son maître », les chefs qui ne sont plus des « patrons ». Selon eux, s'opposer à la hiérarchie fait partie du rôle d'un cadre, d'un « bon » travail d'organisation. Cette divergence entre cadres sur la pratique de l'opposition est perceptible lors des réunions entre cadres.



## Chapitre 6 - L'opposition dans des réunions de cadres

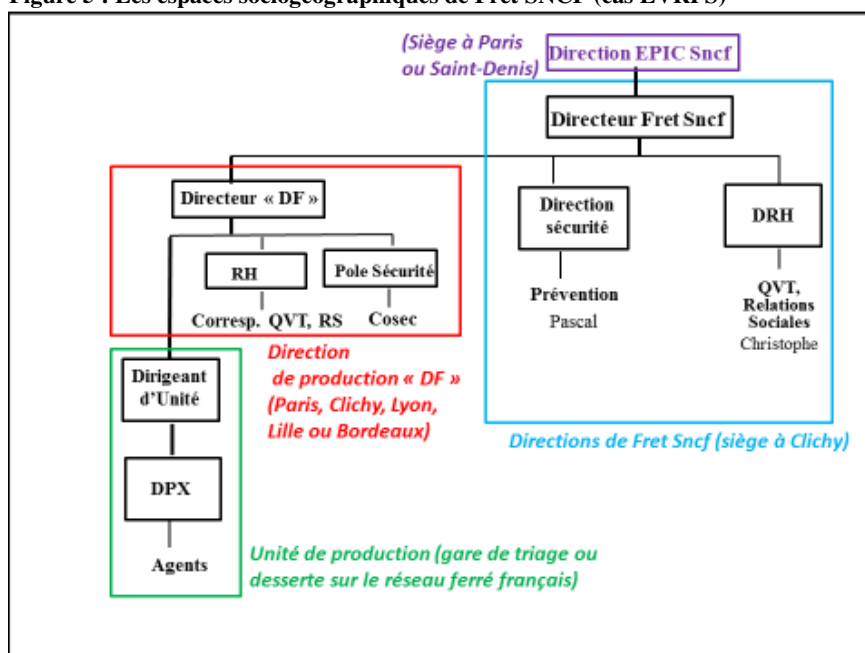
### 1. Introduction : les réunions « un peu particulières »

« C'est un peu particulier ces réunions, ce sont deux mondes, les gens du siège et ceux de la production, c'est pour cela que c'est un peu vif. » (Un cadre « du siège », réunion sur ÉVRPS, 20 novembre 2012)

Par l'entremise de Pascal, un collègue de la direction de la sécurité, j'assiste en tant qu'observatrice à cinq réunions de travail sur le dispositif ÉVRPS (voir chapitre 3 pour leur composition). Présenté comme découlant d'une obligation du code du travail (une version discutable, voir chapitre 9), le dispositif consiste à faire évaluer par l'encadrement les risques psychosociaux pour leur équipe et d'inscrire le résultat dans le Document Unique (le document de prévention des risques professionnels selon la législation du travail). Conçu au niveau de la direction de l'Épic SNCF, le dispositif comprend une grille de cinquante-deux questions et une méthodologie formalisées dans un Référentiel (« RH 970 », 2012). En tant que préventeur (le responsable national de la prévention des risques pour la santé au travail), Pascal est chargé d'organiser la mise en œuvre d'ÉVRPS à Fret SNCF. Christophe, chargé de la QVT (Qualité de Vie au travail) et des relations sociales à la DRH, est aussi concerné, ÉVRPS devant être présenté aux CHSCT. Pour travailler, ils se sont organisés en « comité de pilotage ». Lors de ces séances de travail communes, ils réunissent au siège leurs réseaux respectifs de correspondants dans chacune des quatre directions de production (voir figure ci-après). Ces réunions seraient « un peu particulières », tient à souligner Christophe après la première réunion à laquelle j'assiste, dans la citation mise en exergue. Selon lui, il y aurait deux mondes, la production et le siège. Toutefois, cette explication n'est pas complètement satisfaisante. La tonalité des propos de Christophe, un cadre du siège, ne m'a pas semblé si éloignée de celle de cadres situés en direction de la production. De son côté, Pascal m'invite à des réunions sur ÉVRPS à la direction de l'Épic et en Unité de production pour me faire saisir la différence de ton. Je suis intriguée par les tentatives de ces cadres cheminots pour focaliser mon attention de novice sur le *ton* des réunions.

À la SNCF, l'antagonisme entre cadres se structure autour de normes professionnelles discriminées par la croyance dans les dispositifs de gestion (Boussard, 2013). Ce cas permet de soutenir l'hypothèse qu'il se structure aussi typiquement autour d'un second critère : la tolérance pour l'« opposition », définie comme l'expression d'hostilité qui soulage un dominé, quand le rapport de domination devient oppressant (Simmel, 1918, p. 25).

Figure 5 : Les espaces sociogéographiques de Fret SNCF (cas ÉVRPS)



Dans une première partie, je montre que l'expression au « ton vif » peut être analysée comme de l'opposition et que la vivacité du ton peut être reliée à la place d'acteur situé dans une « position défavorisée du dominé le plus faible » (Simmel, 1908, p. 207), là où les pressions de la chaîne hiérarchique continue se répercutent le plus. Dans les deux autres parties, je montre que l'expression de l'opposition n'est pas tolérée dans toutes les réunions de cadres. M'appuyant sur l'analyse et la comparaison de réunions portant sur le même objet mais animées par des pilotes différents, je montre le rôle déterminant du travail d'organisation du cadre chargé de l'animation de la réunion et du sens qu'il lui donne, sur le ton d'une réunion.

## 2. L'opposition des cadres du « monde de la production »

### 2.1. Le ton « vif » d'un Cosec (direction de production)

Lors d'une réunion sur ÉVRPS, un Cosec (coordinateur sécurité travail en direction de production) se lance dans une charge critique contre la manière de travailler des cadres du siège. Le ton de cette intervention est qualifié de « vif » par le pilote de la réunion, un cadre du siège.

Lors de la première réunion du comité de pilotage ÉVRPS (20 novembre 2012) à laquelle j'assiste, le tour de table de présentation à peine achevé, Bertrand (Cosec) « tire la sonnette d'alarme », dit-il. « En matière de risques psychosociaux, on commence à être dans la zone rouge », dit-il. Il cite le cas d'un agent arrêté par le médecin du travail à cause du stress au travail, des DPX qui « sont beaucoup, beaucoup dans la zone rouge, ne font plus que de la prod », font

des dessertes du matin au soir et plus rien d'autre ». Puis il met en cause la manière dont « RH » (la direction des Ressources humaines) aborde le sujet, qui « prend Pierre pour remplacer Jacques, qui se retrouve avec un chef moins gradé que lui ». « C'est n'importe quoi ! », s'exclame-t-il. Et enfin il critique la direction de la sécurité et « RH », quand elles lui répondent « on n'a plus les moyens » ou que « ça se passe au niveau de la direction de la production », quand il va les voir. « Il va falloir trouver une autre méthode ! », conclut-il.

« Bertrand a lâché les chevaux, c'est son dernier coup de chapeau », observe un de ses collègues après la réunion. En entretien individuel, Bertrand reconnaît que le fait qu'il soit proche de la retraite a joué dans cette liberté de ton. Ces problèmes qu'il évoque en réunion, partent selon lui, de l'organisation divisée en directions spécialisées, où chacun travaille « dans sa bulle », détaille-t-il, et où tout parvient au dernier maillon de la chaîne, mis bout à bout, « imbriqué dans le flou artistique », « comme dans un entonnoir ». Le tout finit sur le bureau du DPX (le premier niveau de l'encadrement opérationnel) ou de son chef, le Dirigeant d'Unité, qui ne savent plus comment faire. « Chaque spécialité prêche pour la sienne et Dieu choisit les siens », résume-t-il. Cette organisation, situe-t-il, remonte aux années 1990, quand ils ont commencé à parler dans l'entreprise de « management » puis de « qualité ». Depuis l'ouverture à la concurrence du fret (en 2006), le phénomène s'est accentué, constate-t-il. « Comme ils sont dix ou quinze pourcent plus cher que les concurrents, l'impératif de l'adaptation de l'effectif pèse sur tous », dit-il.

Cette organisation le « révolte », explique-t-il, d'abord pour ce qu'elle fait à certaines catégories de salariés. Dans cette organisation, les tâches des directions spécialisées s'ajoutent les unes aux autres, constate-t-il, et parfois, et c'est là où il se « révolte », dit-il, elles deviennent des injonctions contradictoires. Ensuite, le problème des objectifs de réduction des « frais de structure », selon lui, vient du fait qu'ils sont « saucissonnés », Unité par Unité, DPX par DPX, sous forme de calcul. Or certains postes sont incompressibles, insiste-t-il, nécessaires, indépendamment du trafic et des moyens de production. Il ne peut s'empêcher de constater les effets pervers de cette organisation, la manifestation de « points critiques » sur le plan social et humain. Il voit que certaines catégories sont plus affectées que d'autres. Il cite, dans l'ordre, les DPX, parce que contrairement aux cadres du siège, ils sont au contact des agents et doivent remplacer les agents manquants. Puis il cite les agents, en particulier ceux qui sont âgés et doivent refaire des attelages (c'est-à-dire soulever le crochet entre deux wagons qui pèse plus d'une trentaine de kilos) et les inaptés qui n'ont plus de place dans l'organisation. Enfin il cite les Dirigeants d'Unités, qui n'arrivent plus à exercer leur rôle, celui de dire « non » à leur hiérarchie. Il constate qu'ils peuvent être évincés parce qu'ils n'ont pas assez « optimisé » leur production ou au contraire, en « bons soldats », parce qu'ils l'ont trop fait et que plus rien ne fonctionne. En d'autres termes, il



est révolté par l'injustice cette nouvelle division du travail mise en évidence par M. A. Dujarier où le travail d'organisation, défini comme l'activité de médiation des contradictions, est délégué en cascade vers le bas, où certains peuvent se maintenir au-dessus des contradictions, et où les autres, de par leur position hiérarchique vers le bas, ne peuvent s'y soustraire (2006-b).

Cette organisation le « révolte », poursuit-il, pour ce qu'elle l'empêche de faire : son travail de prévention. Les obligations de l'employeur se sont accrues en même temps que la pression managériale pour « adapter » l'effectif, explique-t-il, et sont retombées sur les DPX. Il constate que les DPX et les Dirigeants d'Unité n'en peuvent plus. Ils ne l'entendent pas quand il leur parle des sujets de la prévention importants à ses yeux, comme ce qui touche à leur responsabilité pénale en tant que délégataire de l'employeur. Son chef, Raymond Létourneau dit qu'« ils ont plus ou moins d'accidents que l'année dernière ». Plutôt que d'« aligner des chiffres » comme le fait son chef, explique-t-il, lui ce qui lui importe, c'est le travail d'analyse, la qualité du traitement des accidents, de savoir s'ils peuvent apporter des mesures de prévention. Il est plutôt un homme oral que scriptural, se décrit-il, qui préfère le « contact aux chiffres ». En d'autres termes, il ne donne pas le même sens que son chef à son travail d'organisation. L'antagonisme ressemble à celui qui oppose Thierry, un cadre chargé d'une autre spécialité (Correspondant Rex), au même chef (voir encadré 4, chapitre 4).

L'hostilité de Bertrand (cadre en direction de production) est dirigée spontanément contre des cadres du siège, qui occupent une position hiérarchique supérieure à la sienne. En entretien individuel, dans une démarche réflexive, il explique que cette hostilité est dirigée vers « l'organisation », c'est-à-dire le produit du travail d'organisation des niveaux hiérarchiques supérieurs au sien, qui structurent son propre travail, l'empêchent de faire du « bon » travail et suscitent chez lui un sentiment de révolte. J'en conclus que cette expression peut s'analyser comme de l'opposition. Dans une autre réunion, située à un niveau hiérarchique se rapprochant du « terrain », l'encadrement en Unité de production (le bas de la hiérarchie opérationnelle) fait entendre, selon une modalité voisine, son malaise à des cadres situés à un niveau hiérarchique supérieur au leur.

## **2.2. Le malaise des cadres au « bout de l'entonnoir »**

Lors d'une réunion sur ÉVRPS dans une Unité de production, l'encadrement exprime son malaise aux cadres chargés de la prévention de la santé au travail situés à des niveaux hiérarchiques supérieurs indirects (Pôle sécurité d'une direction de production et direction nationale de sécurité). L'encadrement opérationnel se plaint de subir les réorganisations qu'il doit mettre en œuvre, en particulier les DPX parce qu'ils sont situés au « bout de l'entonnoir », disent-ils.

Plusieurs alertes sociales parviennent à Pascal (préventeur à la direction de la sécurité) au sujet de l'Unité de Bordur. Il a notamment communication de l'expertise demandée par le CHSCT lors de la dernière réorganisation. Il prend prétexte de la demande d'un cadre de l'Unité de réviser une règle de sécurité, pour venir sentir l'ambiance. Il se greffe opportunément à la réunion organisée sur ÉVRPS par le Cosec (son correspondant en direction de production). Il me propose de me joindre à eux. L'objectif de la réunion sur ÉVRPS est à la fois de présenter le dispositif aux cadres de l'Unité et de le mettre en œuvre sur les cadres opérationnels de premier niveau (DPX), avant qu'ils ne le fassent eux-mêmes avec leur équipe. La réunion s'étale sur une journée. La matinée est consacrée à l'évaluation des risques psychosociaux à partir du questionnaire ÉVRPS. Cette séquence met en évidence le malaise dans l'encadrement de l'Unité. La succession des réorganisations apparaît comme sa préoccupation principale. Le terme est dès le début de la séance relié aux risques psychosociaux par un DPX. « Les RPS, c'est quand les gens ne se sentent pas bien suite à une réorganisation ? Parce que j'en ai dans mon équipe... », lance-t-il. Ce lien entre « RPS » et « réorganisations » est souligné par d'autres enquêtes menées à la SNCF par des experts mandatés par les CHSCT ou même par la direction entre 2007 et 2010 (Kubiak, 2016). Le terme « réorganisation » est cité à plusieurs reprises lors de l'évaluation, comme dans cet extrait où l'encadrement de l'Unité se plaint unanimement de « subir » les réorganisations imposées par leur hiérarchie :

*« La question 11 « Les objectifs fixés au poste de travail sont-ils partagés ? » fait rire les cadres de l'Unité.*

*- À mon avis non, dit Bruno (DPX), quand on t'impose une réorganisation, tu subis.*

*(...)*

*Le préventeur demande s'ils ont des discussions sur la conciliation des objectifs.*

*- Il n'y a pas de marge de négociation, lui répond le Dirigeant d'unité, pour l'effectif, pour tout, il y a toujours moyen d'en rajouter, de faire plus. » (Réunion ÉVRPS, 5 juin 2013)*

Ils subissent les réorganisations, expliquent-ils, parce qu'« ils n'ont pas leur mot à dire ». Si un nouveau trafic démarre, ils doivent se « débrouiller », explique un DPX, faire avec l'effectif qu'ils ont. Ils ne peuvent pas dire « non », car « il en va de la survie du site », dit-il. Ensuite, ils subissent l'instabilité générée par des réorganisations qui se succèdent tous les six mois. L'unanimité des cadres « qui subissent » s'observe à leurs réactions au questionnaire. Ainsi la question 32 « votre poste de travail va-t-il évoluer d'ici un an ? » provoque l'hilarité, soulignant l'absurdité d'une question dont la réponse est évidente. À la fin du questionnaire, la question 50 « Le poste de travail peut-il engendrer des conflits de valeurs ? » provoque un long silence.

Parce qu'ils sont au « bout de l'entonnoir », c'est-à-dire au bout de la chaîne hiérarchique opérationnelle, les DPX se plaignent de recevoir des ordres contradictoires, impossibles à satisfaire, comme dans l'extrait suivant :

*« Question 17, lit le Cosec, le poste fait-il l'objet d'ordres ou indications contradictoires ?*

*- En permanence, dit Bruno (DPX). On est au bout d'un entonnoir, explique-t-il. J'ai insisté l'autre jour en disant que ce qu'on me demandait était impossible.*  
*- Il y a des sujets où on peut avancer, nuance le Dirigeant d'Unité. » (Réunion ÉVRPS, 5 juin 2013)*

Les DPX se plaignent aussi du contenu de leur travail. « Notre travail est utile vis-à-vis de la hiérarchie mais pas par rapport à ce qu'on fait », dit l'un d'eux. La critique concerne le temps qu'ils passent à faire des tableaux Excel et ce qu'ils considèrent comme du « blabla », dit l'un d'eux. Les DPX se demandent si le dispositif ÉVRPS ne relève pas de cette catégorie du travail artificiel, qu'ils dénoncent. « Sincèrement, ça a une valeur, est ce que c'est du pipeau ? », demande un DPX à la fin de la réunion. Voire certains l'y ont déjà classé. « Ca ne sert à rien, c'est fait pour donner l'impression qu'on nous écoute », me dit en aparté un autre à propos d'ÉVRPS. Le décalage entre l'expression du questionnaire et leur monde est tel, qu'un assistant DPX le souligne par l'ironie dans l'extrait suivant :

*« La question 43 « L'environnement immédiat du poste de travail est-il hostile ? » provoque le rire.*  
*- D'ailleurs Patrick (DPX) part se suicider à Laville (où il a trouvé un poste plus tranquille dans une direction de production), ajoute son assistant en riant. » (Réunion ÉVRPS, 5 juin 2013)*

Un DPX ne cache pas son inquiétude de perdre la face quand il devra passer le questionnaire à ses agents. « Si je pose les questions comme ça, ça va partir en dérision, je vois comment ça va tourner, je vais avoir belle mine », dit-il. Quand le Cosec clôt la réunion et fixe à l'encadrement une échéance, un DPX remarque que « chaque fois que quelqu'un descend du siège, il y a ça en plus à faire ».

Les deux derniers niveaux hiérarchiques de l'encadrement opérationnel (DPX, Dirigeant d'Unité) se plaignent de « subir » les demandes des niveaux supérieurs de l'organisation, parce que ce sont des demandes impossibles à satisfaire et qu'ils ne peuvent pas dire « non ». Les DPX se plaignent aussi de l'organisation qui leur demande de faire un « mauvais » travail d'organisation. Cette mauvaise qualité vient, entre autres, qu'ils trouvent ce travail factice. Ils classent le dispositif ÉVRPS dans cette catégorie.

### **2.3. Le dispositif sans mesures de prévention satisfaisantes**

La seconde partie de la réunion sur ÉVRPS est censée trouver des mesures de prévention pour prévenir les risques détectés. L'encadrement de l'Unité rejette toutes celles recensées dans l'entreprise. Selon lui, elles ne permettent pas de soulager son malaise.

La deuxième partie de la réunion est consacrée à « bâtir un plan de prévention ». Reprenant l'ensemble des problèmes identifiés lors de la cotation des risques faite en groupe, le Cosec cherche vainement à leur accoler des mesures de prévention. Les cadres de l'Unité écartent une à

une, celles que proposent le préventeur, le Cosec ou le médecin du travail. D'abord, le Dirigeant d'Unité doute fort que l'entreprise ait le budget pour « aménager des espaces pour se détendre » ou « rénover le bâtiment ». Ensuite, ni la formation au stress ou la réflexologie ne sont des solutions acceptables à leur problème, qui est de subir des réorganisations, insistent-ils dans l'extrait suivant :

- « Le Cosec propose de former les cadres à la gestion du stress :
- *C'est trop facile, dit Bruno (DPX), de se satisfaire d'une formation. C'est idiot, ajoute-t-il, de dire qu'une formation va répondre au problème du stress.*
- Le préventeur propose la réflexologie qui permet de se détendre.*
- *Si on n'avait pas de réorganisation, on n'aurait pas ce problème, remarque l'assistant du DPX.*
- *On n'a pas les leviers, lance le Dirigeant d'Unité. » (Réunion ÉVRPS, 5 juin 2013)*

Cette séquence de la réunion finit par provoquer des tensions. Je ne peux m'empêcher de sortir de mon rôle d'observatrice et de remarquer l'écart entre les solutions proposées et l'objectif de prévention du stress au travail de l'Accord National Interprofessionnel sur le stress du 2 juillet 2008 qui prévoit de lutter contre les causes du stress. Ma remarque fait réagir le secrétaire du CHSCT. Celui-ci commence par souligner les limites de l'exercice. Il dénonce qu' « ils ne mettent pas les actions en face des paroles », avant de se lancer dans une charge virulente contre le coût de cette journée de déplacement de cadres du siège, alors qu' « à la direction, ils n'arrêtent pas de parler de réduction de coûts ». L'ambiance devient électrique. Un DPX me confie le lendemain que la réunion l'a fait réfléchir toute la soirée. « On accepte cet état de stress, parce qu'on ne peut pas faire autrement », constate-t-il. « L'entreprise fait semblant de s'inquiéter, leur dit « vous êtes stressés, on va vous faire des formations, des massages », sans chercher l'origine et après il faut continuer », dit-il. En fin de compte, analyse-t-il, « l'entreprise ouvre le parapluie pour pouvoir dire que le nécessaire a été fait pour que les gens se sentent bien ». Selon le Cosec, cette partie du dispositif où ils remplissent la colonne sur les actions et les mesures de prévention a provoqué des discussions tendues dans toutes les Unités où il est intervenu. La séquence dévoile la « mascarade », qui existe selon J. Kubiak dans le domaine de la sécurité du personnel et dont ont parfaitement conscience les agents comme les préventeurs. Il reprend ici un mot cité à plusieurs reprises par des préventeurs à la SNCF qu'il a interrogés pour qualifier le système de prévention de l'entreprise focalisée en même temps sur la rentabilité (2016, p. 386). Deux ans plus tard (en mai 2015), le nouveau Cosec chargé de la prévention pour cette Unité me transmet à ma demande le Document Unique dans un mail. « Voici le quoi... auxquelles des suites devront être trouvées car les mesures de prévention manquent », commente-t-il de manière éloquente. Ce constat d'échec est généralisable à la SNCF. L'entreprise peine à dépasser l'étape de l'évaluation des risques psychosociaux au point qu' « une confusion générale s'installe entre la mesure du problème et les mesures de prévention » (*op. cit.*, p. 283).

Le dispositif, justifie le préventeur, aiderait d'abord à « remonter leurs problèmes à ceux qui prennent des décisions économiques pour qu'ils prennent leurs responsabilités ». Ensuite, poursuit-il, en tant que membre de la ligne hiérarchique, les DPX sont responsables de l'évaluation des agents et des mesures à prendre pour les protéger des risques. Le Dirigeant d'Unité et les DPX lui rétorquent qu'ils ont beau être des responsables hiérarchiques, ils ne peuvent exercer cette responsabilité, dans la mesure où eux-mêmes subissent des réorganisations. L'ensemble de l'encadrement « qui subit », mêle sa voix à celle du secrétaire du CHSCT, un « CGT dur » selon l'encadrement, pour dénoncer sans fard le mal que l'organisation leur fait à eux et aux agents qu'ils encadrent, dans l'extrait suivant :

- « - Je ne peux protéger mes agents, objecte un DPX, puisqu'on subit les réorganisations !*
- On subit, renchérit Bruno (DPX). Il nous a fallu démontrer l'utilité de chaque agent, explique-t-il avant d'évoquer le cas d'un agent handicapé mental dont il avait dit qu'il fallait le laisser là où il était. Mais il n'a pas été écouté, son poste a été supprimé et il lui est resté sur les bras !, se plaint-il.*
- C'est frustrant, ajoute le Dirigeant d'Unité, les réorganisations sont faites à partir d'organisation théoriques...*
- On veut diminuer les coûts mais on ne se pose pas les bonnes questions, dit le secrétaire du CHSCT, la perte de connaissance est monumentale. Et on se rend compte que les trafics ne sont même pas facturés au client, les réorganisations sont faites contre tout bon sens...*
- On va de réorganisation en réorganisation, ça fait six ans, il y a de la perte, confirme le Dirigeant d'Unité qui explique qu'il en est à son troisième chef et qu'à chaque fois, ce sont des décisions différentes, des logiques différentes, à chaque nouvelle étape, c'est pire...*
- On vous achève à la prochaine ?, l'organisation risque de devenir pathogène ? demande le préventeur.*
- Elle l'est déjà !, dit le Dirigeant d'Unité.*
- On a fait une lettre à Cazeneuve (le patron de la direction de production) pour avoir sa feuille de route, dit Didier (assistant DPX).*
- Humainement, ça ne va pas le bloquer..., dit Jacky (Dirigeant d'Unité) sceptique.*
- Comment on en est arrivé à cette organisation ?, demande le secrétaire du CHSCT. Pour les agents sur le terrain, c'est pire !, ajoute-t-il. » (Réunion ÉVRPS, 5 juin 2013)*

Cette séquence met en exergue les principaux griefs de l'encadrement de l'Unité, tels qu'ils seront débattus avec leur hiérarchie invitée à venir s'expliquer (voir chapitre 9). Elle esquisse aussi une divergence dans l'encadrement sur la pratique de l'opposition (voir chapitre 7).

À défaut de trouver des mesures de prévention efficaces, le dispositif ÉVRPS donne l'occasion à l'encadrement de l'Unité d'exprimer son opposition. Le sentiment d'oppression est particulièrement accentué au bout de la chaîne hiérarchique opérationnelle. Cette forme d'expression n'est cependant pas aussi bien accueillie dans toutes les réunions de cadres. Tout dépend des organisateurs des réunions et du sens de leur travail d'organisation.

### 3. Le sens du travail d'organisation du comité de pilotage d'ÉVRPS

#### 3.1. Le Comité de pilotage sur ÉVRPS : une idée de « préparateurs »

Pour comprendre le ton « vif » des réunions du comité de pilotage ÉVRPS (Fret SNCF), il faut revenir à sa genèse. Cette organisation en comité de pilotage est une idée de « préparateurs », c'est-à-dire des cadres qui cherchent à se distinguer dans leur travail d'organisation, de celui des cadres des directions centrales.

L'idée du Comité, raconte Bertrand (le Cosec « au ton vif »), germe entre un collègue Cosec dans une autre direction de production et lui, un « vieux briscard comme lui », dit-il. Ils ont l'habitude de travailler ensemble. Quand ils ont vu arriver le projet ÉVRPS, raconte-t-il, ils en ont parlé dans un échange de mails. « Ce n'est pas possible, ils vont balancer tel quel le projet aux DPX (premier niveau de l'encadrement opérationnel), ça va jamais avancer, on n'arrivera jamais, il faut leur *préparer* quelque chose ! », se sont-ils dit de concert. Selon Bertrand, son parcours explique cette manière typique de travailler. Ce cadre de 55 ans, « qualif G », est issu de la « filière 27 », une filière traditionnelle interne de formation des cadres exerçant la fonction sécurité. Après avoir travaillé quatre ans dans le privé, Bertrand entre avec l'équivalent d'un bac + 4 à la SNCF pour la sécurité de l'emploi, mais aussi pour changer de métier. À la SNCF, il commence en bas de l'échelle, souligne-t-il. Il occupe une série de postes (agent de mouvement, chef de gare, régulateur en poste de commandement des circulations, horariste) prévus par le cursus de la « filière 27 » qu'il intègre après avoir passé des concours internes. Puis il a voulu de nouveau changer de métier, devenir préventeur parce que le métier l'intéressait et qu'il faisait écho à son activité extraprofessionnelle dans une association caritative. « Je suis tombé dans la prévention », dit-il. Il est ainsi devenu Cosec dans un Établissement Exploitation, puis à la Traction, puis dans une direction de production.

Ce parcours qui lui a fait connaître une variété de métiers à la SNCF, explique selon lui, qu'il ne travaille pas comme les cadres de direction centrale. Leur façon typique de travailler se retrouve chez les cadres qui n'ont jamais travaillé à la « prod », constate-t-il. Elle consiste à dire au niveau hiérarchique suivant « faites-le ». Lui considère que son travail consiste plutôt à leur expliquer comment le faire, de « préparer » leur travail (voir encadré ci-après). Pour mémoire, ce terme est utilisé par les experts de la commission Monnet (1989) pour définir le « bon » travail d'organisation des cadres (voir chapitre 4). Cette formulation d'un antagonisme entre cadres sur la manière de définir le « bon » travail d'organisation, est proche de celle de son collègue, correspondant « Rex » (voir encadré 4, chapitre 4). À la différence des cadres de direction, Bertrand est en relation directe avec l'encadrement des Unités de production, explique-t-il. Il ne

peut pas se contenter de leur dire « il faut faire », sans tenir compte du contexte de réorganisation de la production, sinon à un moment, ces cadres lui diront « non », explique-t-il. Il ne peut pas faire « comme Pascal (le préventeur à la direction sécurité) des grands discours sur la prévention », comme il l'entend faire, dit-il, parce que sur le terrain, ils n'ont pas les compétences et ils vont lui demander à un moment « comment on fait ».

#### **Encadré 6 : Les « gendarmes » versus les « préparateurs »**

▪ **Travailler comme un « gendarme » :**

*Bertrand (Cosec, 55 ans) observe que ses homologues jeunes diplômés, promus à partir d'un diplôme spécialisé en santé au travail et qui « n'ont jamais été que préventeurs », travaillent comme les cadres des directions centrales. Il constate qu'ils rabâchent les principes généraux de prévention et ne sont pas crédibles en Unité de production, quand ils leur disent « faites-le » comme le ferait un gendarme. Typiquement, les cadres des directions centrales se réunissent en groupe de travail pendant plusieurs années, décrit-il, et produisent un tableau Excel « imbuvable » auquel le DPX (premier niveau hiérarchique de l'encadrement) ne comprend rien.*

▪ **Travailler comme un « préparateur » :**

*Le rôle des Cosec serait plutôt, selon Bertrand, d'expliquer aux opérationnels pourquoi il faut le faire, puis les aider, leur expliquer comment le faire, tel un interprète du droit. Ce travail consiste, définit-il, à « préparer un document tout prêt, clair, précis ». Le langage doit être compréhensible des DPX, insiste-t-il, et se distinguer de celui utilisé par les techniciens entre eux, pour que le DPX ne soit pas perdu et qu'il n'ait pas à chercher ce qu'il doit faire. Pour faire comprendre sa conception du travail de « préparation », Bertrand cite l'exemple de la fiche « prévention exposition ». Il a traduit l'obligation légale « ne pas dépasser 30% du temps de travail à manipuler une charge de tant de kilos » en instruction compréhensible par le terrain, explique-t-il. Sachant que l'attelage (l'ensemble de pièces permettant d'accrocher les wagons les uns aux autres) est la charge de manutention la plus courante au fret, il en a pesé un. Puis, il a traduit le critère légal pour le DPX dans une fiche. Il y a indiqué : « attention, il ne faut pas que l'agent fasse plus de x attelages par jour, auquel cas, il dépasse la norme ». Sans ce travail de préparation, il est persuadé que le DPX ne va pas savoir quoi faire. Alors il risque de le faire sous forme d'un document « complètement administratif », dit-il, où il mettra que tout le monde est « concerné ». Or le but, explique-t-il, est de repérer les agents « concernés » par le risque et eux seuls, pour prévenir ou réduire le risque auquel ils sont exposés. « Et là, on avance », conclut-il.*

Bertrand (Cosec, 55 ans) défend une définition du bon « travail d'organisation » qui se distingue du type de travail d'organisation réalisé par les cadres de direction centrale et les cadres promus à partir d'un diplôme du supérieur. Il se réfère à une forme de légitimité de l'encadrant consistant à connaître le travail de la production. Il s'agit d'une forme traditionnelle à la SNCF avant la « modernisation » (Alber, 2015). Elle consiste pour un cadre à se pencher sur la faisabilité de ce qu'il demande au niveau hiérarchique suivant, pour être sûr de s'en faire obéir. Pascal et Christophe, des cadres de directions centrales, acceptent de suivre l'idée de Bertrand et de son collègue de se réunir pour « préparer » la mise en œuvre du dispositif ÉVRPS. En dépit que les uns soient du « monde de la production » et les autres du « siège », j'observe que ces cadres partagent un même sens du travail d'organisation.

### 3.2. Le sens du travail du Comité : préparer la confrontation avec les Unités

Les pilotes comme les initiateurs du comité de pilotage ÉVRPS ont en commun d'appréhender, *d'expérience*, le moment où sera présenté le dispositif d'entreprise aux Unités de production. Le travail du comité consiste à préparer *en groupe* cette confrontation.

J'observe que les cadres du comité de pilotage ÉVRPS de Fret SNCF ont en commun d'appréhender la réception du dispositif par les acteurs auxquels ils sont destinés. Dès la première réunion du comité, Christophe (DRH) et plusieurs Cosecs (direction de production) disent sentir que la présentation d'ÉVRPS va être une « usine à gaz » avec les CHSCT et au niveau des DPX (premier niveau d'encadrement opérationnel en Unité de production). À en croire un des participants au groupe de travail sur ÉVRPS à l'Épic SNCF, cette crainte de l'« usine à gaz » est présente dès la phase de conception du dispositif. Ce groupe de travail réunissait des cadres de l'Épic SNCF et des membres du CNCHSCT (le Conseil National des CHSCT, l'organe consultatif dont s'est doté la SNCF sur les questions touchant aux prérogatives des CHSCT). Selon des participants, le groupe de travail aboutit à un compromis les laissant tous insatisfaits, au terme de vingt-trois réunions entre 2009 et 2011. Le compromis, une grille de cinquante-deux questions, clôt un affrontement épuisant entre deux logiques contraires. D'un côté, les cadres de la direction cherchent à faire valoir un questionnaire de petite taille. Au départ, ils proposent aux organisations syndicales un questionnaire d'une vingtaine de questions sur le modèle de la grille de R. Karasek *et alii* (1990). Ils craignaient, raconte l'un d'entre eux, que le dispositif ne se traduise en une « usine à gaz » pour les DPX (premier niveau d'encadrement). De l'autre, la logique est celle de la production de connaissance scientifique. La CGT propose un questionnaire d'une soixantaine de questions qu'elle cherche à rendre aussi précis que possible au « plus près de la perception des agents », dit un élu syndical. Il raconte qu'il a construit cette grille à partir de rapports scientifiques disponibles sur le site internet de la DARES (la Direction d'Animation de la Recherche, des Etudes et Statistiques du Ministère du travail).

Pour se préparer à la réception du dispositif qu'ils appréhendent, les membres du Comité de pilotage (Fret SNCF) se sont dotés d'une méthode de travail. Cette méthode se distingue de celle de « Corporate » ou du « National » (direction de l'Épic SNCF), insistent-ils. Bertrand (l'un des initiateurs du Comité de pilotage) ainsi que les pilotes du comité ont en commun de chercher à se distinguer dans leur discours sur leur travail d'organisation, de celui des cadres du niveau hiérarchique supérieur au leur. « Même si on dit que des préventeurs ont participé au projet, le questionnaire donne l'image qu'il vient du National », souligne Christophe (DRH, Fret SNCF). D'expérience, il sait que des gens vont dire qu'au siège, ils sont dans leur « tour d'ivoire », dit-il. Il anticipe déjà les critiques des CHSCT. « Si on vient me reprocher de ne pas appliquer les



normes *Corporate*, j'arrête tout », prévient Pascal (direction sécurité, Fret SNCF). Leur méthode, explique-t-il, consiste à proposer aux Unités une grille d'évaluation « précotée », c'est-à-dire pré-remplie avec une évaluation des risques psychosociaux faite par ses soins, et un recensement des mesures de prévention existantes dans l'entreprise. Ce travail a pour objectif de « rationaliser » tout ce qui est commun entre les DPX, explique-t-il. Pascal est chargé de ce travail en accord avec le comité de pilotage. Il le réalise à partir d'entretiens individuels avec des référents métiers de la direction de la sécurité, plusieurs DPX et quelques agents. En d'autres termes, ils ont en commun de définir le « bon » travail d'organisation comme une « préparation » qui consiste à se pencher sur la mise en œuvre d'une consigne, avant de la transmettre au niveau suivant et insiste pour se distinguer du travail d'organisation du niveau supérieur.

Au vu de la manière dont le dispositif ÉVRPS a finalement été mis en œuvre, les efforts des « préparateurs » peuvent apparaître vains. D'abord, les Cosecs rapportent tous être partis d'une grille vide (c'est-à-dire qu'ils n'utilisent pas celle « précotée », préparée par Pascal) quand ils ont mis en œuvre ÉVRPS en Unité. Ensuite, ils se sont confrontés aux critiques plutôt vives au sujet des mesures de prévention recensées par Pascal, quand ils les leur proposaient (comme j'ai pu moi-même l'observer, voir précédemment). « Certains se lâchent, ça fuse », rapporte un Cosec. « Ils ont été durs en Unité, ils ont trouvé que c'était du pipeau », dit un autre. « Le but de leur groupe n'est pas d'inventer », leur répond Christophe (pilote DRH). « Ils n'ont pas l'ambition de changer le monde », dit-il. Par rapport aux consignes du « national », ils disposent en effet de peu de marge de manœuvre, rappelle-t-il. D'un côté, ils ne peuvent modifier la formulation des questions de la grille ÉVRPS. De l'autre, ils n'ont pas autorité à décider des mesures de prévention à mettre en place. Aussi leur but, définit-il, est de « compiler, recenser ce qui existe, afin de dépasser le grand moment de solitude quand ils doivent appliquer les consignes du National ». « La démarche gratifiante pour leur groupe est de dédramatiser ce truc infâme balancé sur le coin de bureau du DPX », dit-il. Cette description esquisse une hypothèse sur la fonction du travail de « préparation » du Comité de pilotage. À défaut de réelle marge de manœuvre, ces séances de travail auraient pour fonction la construction de « défenses collectives », c'est-à-dire des mécanismes de protection psychique qui consistent à relativiser la souffrance infligée à autrui et à faire reconnaître cette version de la réalité comme la réalité par son groupe professionnel, afin de pouvoir faire le « sale boulot » (Dejours, 1998).

Les « préparateurs » ont à cœur de se démarquer du travail d'organisation du niveau supérieur dans leur propre « travail d'organisation » et ceci, pour rester crédible vis-à-vis du niveau suivant. L'organisation leur laisse en fait peu de marge de manœuvre. La fonction du comité de pilotage, qui était initialement de « préparer » le travail, c'est-à-dire travailler l'applicabilité des consignes

plus finement que le niveau précédent, dérive vers celle de soulager les tensions du travail organisé, c'est-à-dire contraint par le travail d'organisation des niveaux hiérarchiques supérieurs. L'un des moyens pour se soulager du sentiment d'oppression est la construction de « défenses collectives ». L'autre moyen, plus répandu dans ce groupe de cadres, est la pratique de l'opposition entre gens du même métier.

### **3.3. La fonction de l'opposition : soulager des tensions du travail organisé**

Le comité de pilotage est un genre de réunions particulier, souligne un participant. Ce genre qui réunit des gens du même métier sert d'exutoire, explique un autre.

Selon Bertrand (Cosec), les réunions entre cadres chargés de la prévention à Fret SNCF prennent habituellement la forme d'un exutoire. À chaque fois, constate-t-il, l'animateur (le cadre situé à un niveau hiérarchique supérieur dans la ligne métier que les cadres qu'il réunit) en « fait les frais », quel que soit son niveau hiérarchique. Ainsi lui-même, lorsqu'il réunit ses équipes quatre fois par an, il observe que ces réunions où « il fait passer de l'information descendante », sont des moments d'échange sur ce qu'ils font, des « moments d'exutoire », dit-il. Certains, seuls de leur métier en Unité de production, se lâchent. Ils lui demandent « qu'est que vous attendez pour faire ci ou ça ! ». Des fois, c'est lui qui en a « ras le bol », dit-il, comme lors du comité de pilotage du 20 novembre 2012. « Ce qu'il avait à dire, il fallait qu'il le dise, même si ce n'est pas facile pour celui qui anime la réunion », reconnaît-il. « Si ce n'est pas lui, ce serait un autre qui le ferait », explique-t-il. La fois d'avant, c'était son collègue Cosec d'une autre direction. Ils en avaient parlé ensemble avant, raconte-t-il. Depuis que les Cosecs sont « salariés compétents » en matière de santé et sécurité au travail (loi du 1<sup>er</sup> juillet 2012), ils doivent « jongler », explique-t-il, entre la prévention qu'il faudrait faire et les « impératifs » de production de leur employeur. Il faut qu'ils soient indépendants de leur employeur, mais « l'indépendance dépend de la longueur de la laisse », résume-t-il. Ainsi régulièrement, il leur arrive de « péter les plombs », explique-t-il, c'est-à-dire qu'ils explosent en disant « y'en a marre, vous me faites chier ! », décrit-il. Tous les ans, il y en a un qui « râle comme lui, boum ! », dit-il. « De temps en temps, il faut le dire, mettre les choses sur la table, et puis ça fait du bien », ajoute-t-il.

« Si ça se passe bien entre eux, c'est parce qu'ils parlent tous le *même langage* », souligne Bertrand. Pascal (du niveau hiérarchique supérieur) fait partie du *réseau* de cadres avec lesquels il a pris l'habitude de travailler. Ce sont ceux avec lesquels « ça accroche », définit-il. Avec Pascal, explique-t-il, « ils se voient, se téléphonent, créent des liens qui leur permettent d'avancer ». Il faut préciser ici que Pascal (49 ans, qualif H) est comme Bertrand (55 ans, qualif G) un cadre issu de la « filière 27 ». Pascal fait partie d'une famille de cheminots depuis son

arrière-grand-père. Il est entré à la SNCF comme contractuel pendant ses études, puis au statut permanent après les avoir finies, avec un diplôme de niveau bac + 3. Pascal est aussi un cadre issu de la promotion interne, qui met en avant la dizaine de postes qu'il a occupés à toutes les strates de l'entreprise et lui donne une « vision globale unique », dit-il fièrement. « La filière 27 est une filière noble, parce qu'elle permet de tout faire », défend-il. Il doit sa progression de carrière, en particulier de passer « H », à sa participation à des réseaux, c'est-à-dire des groupes de travail de portée nationale ou de réflexion entre préventeurs. Cet investissement personnel en dehors des horaires de travail normaux lui a donné un « carnet d'adresses à vie », dit-il.

Le réseau de Bertrand s'est fait « tout seul », raconte-t-il, parce qu'ils étaient une équipe de « joyeux lurons », explique-t-il. Ainsi en allant en réunion ou en formation, des Cosecs comme lui ont pris conscience qu'ils faisaient tous le même métier et travaillaient tous dans leur coin. Ils ont réalisé que c'était important de se retrouver et de discuter du même métier, de parler tous de la même chose, de « ne pas jouer les Don Quichotte », raconte-t-il. Cette nécessité *vitale*, explique-il, s'est imposée à eux quand la SNCF qui fonctionnait par « région » (selon le découpage de l'administration française) a été restructurée par « Activité » (à partir de 1997). Le travail « en réseau » permet de sortir de l'organisation où tout est « saucissonné », dit-il. « Celui qui ne parle pas en réseau est mort », estime-t-il, c'est-à-dire qu'il perd du temps sans avancer dans son travail. Ce réseau, explique Bertrand, leur permet de réfléchir en commun, discuter ensemble parce qu'ils ont les mêmes idées ou d'obtenir des « tuyaux » sur l'organisation par certains membres du réseau qui ont évolué au siège de la direction de la SNCF. Il les protège psychologiquement en confortant leurs décisions quand ils ne sont pas sûrs d'eux et leur permet de « couvrir leurs arrières » pour ne pas compromettre leur avancement de carrière, raconte-t-il. Etant du même métier, ils comprennent ce besoin de « gueuler dans tous les sens » qui peut les prendre au bout d'un moment, explique-t-il. Ainsi avec Pascal (un cadre du niveau hiérarchique supérieur au sien) comme avec son prédécesseur, ils peuvent le dire quand ils ne sont pas d'accord. « Et de temps en temps, il y en a un qui crie plus fort que les autres », dit-il.

Bien que Christophe (DRH, 44 ans) ne fasse pas partie du réseau des professionnels de la prévention de Bertrand (Cosec) et Pascal (préventeur), il connaît bien cette nécessité vitale de travailler « en réseau ». Lors de la deuxième réunion ÉVRPS (26 mars 2013), j'observe qu'il l'utilise comme moyen de pression pour régler un différend qui l'oppose à Pascal sur le « dossier pénibilité ». L'histoire de ce « dossier » (voir encadré ci-après) montre que l'organisation suscite des sentiments d'hostilité diffus et favorise le retrait de la « coopération », c'est-à-dire l'échange de dons et contre-dons, qui fonde le lien social (Alter, 2009). Comme dans le récit de Bertrand (Cosec), j'observe que le ressentiment de Pascal (préventeur) se dirige vers les membres de la

DRH, les « RH » disent-ils, plutôt que vers les détenteurs en chef du pouvoir (direction générale). En d'autres termes, ces sentiments d'hostilité sont dirigés sur des « objets de substitution » (Coser, 1956, p. 29) avec lesquels ils créent une nouvelle situation conflictuelle. Pour ramener Pascal (préventeur) à de meilleures dispositions, Christophe (DRH) met en avant l'intérêt qu'ils partagent à travailler *ensemble* dans une organisation où, décrit-il, les trois sources Épic ne se parlent pas entre elles dans un joyeux « bazar » et où ils ont des postes « à prescripteurs multiples ». Pourtant, constate-t-il, « il y a une cohérence d'ensemble, tout se rejoint, mais tous ces sujets ne sont pas assemblés par l'Épic ». Ensemble, souligne-t-il, ils arrivent à faire de l'assemblage, en partageant des « tuyaux » et en travaillant pour toutes les « chapelles ». « Le lobe gauche ne parle pas au droit », ajoute Pascal qui dit comprendre que ce comité doit fonctionner. « Même si ce n'est pas facile, c'est nécessaire », conclut-il d'un air éteint.

**Encadré 7 : Le retrait d'un cadre ou le ressentiment diffus d'un « qualif H »**

▪ **L'histoire d'un dossier « orphelin » à la DRH**

*Le dossier « pénibilité » est un dossier « orphelin », explique Pascal (préventeur), depuis que le supérieur de Christophe (DRH) qui s'en occupait a rejoint le siège de l'Épic. Tous à la DRH s'esquivent pour ne pas le récupérer. Seulement, un mois avant le comité ÉVRPS du 26 mars 2013, Christophe reçoit une demande de la direction de l'Épic pour qu'il présente aux prochaines réunions des CHSCT le dispositif mis en place par l'entreprise. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la loi oblige l'entreprise à produire la Fiche de Prévention Exposition (FPE) aux salariés qui la demandent. Elle a été votée à l'assemblée nationale sans que l'entreprise ne se dote des moyens de l'appliquer, constate Pascal amer. À cette date, rien n'a été mis en place. Cette situation crée un état de crise à la DRH.*

▪ **Les techniques d'un cadre pour masquer son refus de coopérer**

*Pascal me confie qu'il ne veut pas aider la DRH. Pour masquer son refus de coopérer, il utilise certaines techniques. Ainsi, décrit-il, il renvoie un mail avec une quinzaine de documents techniques en pièces jointes, il parle en termes techniques pour ne pas être compris. Il « fait l'idiot », dit-il, « habille son personnage ». Ou il fait envoyer un mail par son chef pour dire que la direction de la sécurité ne pilote pas le dossier « pénibilité ». Ces techniques visent à ce qu'on le sollicite moins sur ce dossier. Sinon il mourait, se justifie-t-il, « il a dix-sept réunions sur dix-sept sujets, il doit prendre ses vacances, manger, dormir ».*

▪ **Le ressentiment diffus contre « RH » d'un cadre cheminot arrivé au plafond hiérarchique**

*Il y a cinq ans, voire deux, reconnaît-il, il ne se serait pas comporté de cette manière. Il aurait été « consensuel » comme à son habitude, dit-il, c'est-à-dire explique-t-il, qu'il aurait travaillé ce dossier avec l'accord de la DR, il aurait été sur le terrain, fait un groupe témoin, demandé aux agents leurs vérités puis aurait fait un assemblage au niveau national. Mais ce cadeau-là, dit-il, il ne veut plus le faire. Désormais, il veut laisser les « RH » seuls face à elles-mêmes. Il leur reproche, dit-il, d'être dans un écrin, d'être dans le monde « Corporate », de « dessiner la maison de demain sans jamais mettre le bleu de chauffe, ni les mains dans le cambouis », d'organiser les suppressions de poste. Pascal rend les « RH » responsables de la politique d'entreprise, d'une organisation qui lui interdit de croire à l'avenir du fret, de ses frustrations de cadre « qualif H » (le plafond de carrière pour la plupart des cadres issus de la promotion interne) qui « n'a plus rien à gagner, de carotte pour le pousser ». « Les RH, je les hais, ils ont scié la branche sur laquelle ils sont assis ! », explose-t-il en sortant d'une réunion avec la DRH.*

Le comité de pilotage est un groupe de cadres formé par affinité. Il regroupe des « préparateurs » qui partagent un même sens du travail d'organisation. Il consiste à réfléchir en groupe à la faisabilité d'une directive plus finement que le niveau précédent, avant de la transmettre au niveau suivant, à faire de l'« assemblage » entre les différentes prescriptions de l'organisation. En d'autres termes, ce travail d'organisation pourrait être défini comme M.-A. Dujarier comme une « activité de recherche de réponses aux contradictions de l'organisation » (2006-b, p. 132). Ce genre de réunions entre gens du même métier, qui parlent le même langage, est propice à s'opposer. Diriger son hostilité sur l'animateur de la réunion, un cadre d'un rang hiérarchique plus élevé mais sans autorité directe, se présente en effet comme un moyen de « détournement », c'est-à-dire qu'en se détournant de sa cible, il permet « au membre faible de s'exprimer sans changer les termes du rapport » (Coser, 1956, p. 29). Pour des cadres qui subissent une organisation qui ne considère pas leur spécialité comme un « impératif », ce genre de réunions a une fonction d'exutoire, c'est-à-dire que l'opposition joue la fonction de soupape de sûreté imaginée par Simmel. Dans les réunions sur ÉVRPS auxquelles j'assiste à Fret SNCF et à l'Épic SNCF, s'y exprime systématiquement une opposition. La différence essentielle de ton entre les réunions réside dans la réaction du pilote à cette expression et à son travail d'organisation.

#### **4. L'influence de l'animateur : le sens de son travail d'organisation**

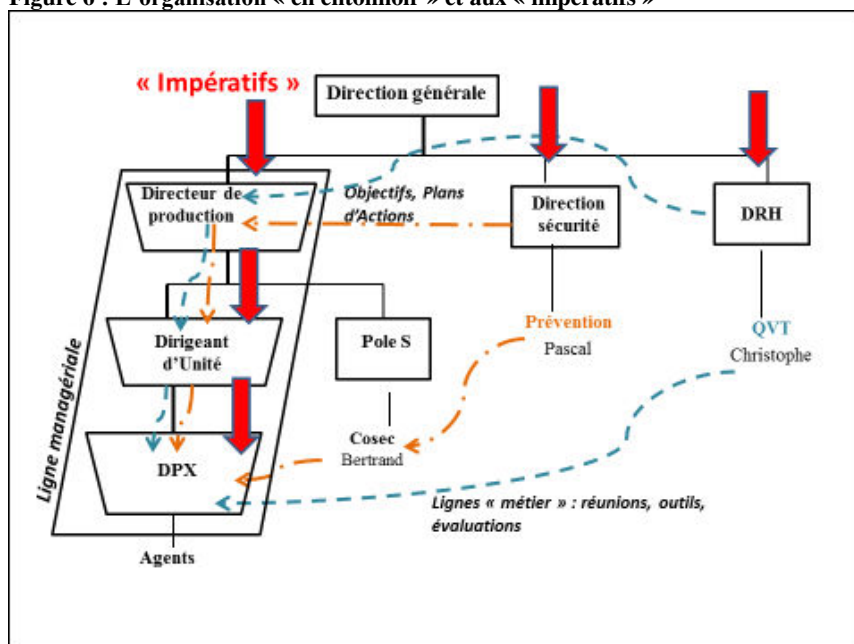
##### **4.1. Organiser et protéger la liberté de ton avec la hiérarchie**

Dans le cas de la réunion du comité de pilotage ÉVRPS au siège de Fret SNCF (20 novembre 2012), j'observe que l'un des copilotes de la réunion organise leur moment d'exutoire. Ce cadre de la DRH de Fret SNCF est, comme les professionnels de la prévention des risques professionnels, familier de cette pratique.

Après la tirade critique sur l'organisation de Bertrand (Cosec), Christophe (DRH) reprend la main en tant que co-pilote de la réunion. « Posez les stylos, il y en a d'autres qui veulent purger ? », demande-t-il. Comme sa proposition est accueillie par le silence, il initie la « purge » en y participant. Il commence par répondre à Bertrand en tant que délégué des questions QVT (Qualité de Vie au Travail) et défend la pertinence du dispositif ÉVRPS. Mais, « sur les autres sujets, ils rament », reconnaît-il. « La QVT, c'est Pierre, Paul, Jacques qui s'en occupent, donc personne », dit-il. Son assistante et lui sont les « soutiers » de la QVT, se plaint-il. Aussi exhorte-t-il les participants à le dire qu'il y a un problème dans la « ligne managériale » (voir figure ci-après). Comme Bertrand le fait en tant que cadre spécialisé en prévention, Christophe se plaint du désintérêt des directions de production pour sa spécialité. Elles ne se déplacent pas quand il leur demande de « bâtir un plan » sur la QVT, raconte-t-il. C'est donc son assistante et lui qui le font.

« Mais, si c'est pour que ça reste sur le coin de notre bureau, ça ne sert à rien », constate-t-il. En tant que pilote, Christophe organise ce moment de « purge » en prenant le contrôle et décidant de la fin de cette parenthèse, soit au bout d'une heure (la réunion dure trois heures). Il la conclut en rappelant l'esprit de leur groupe, selon lui : « faire en sorte que le truc soit moins infâme pour le DPX », dit-il.

Figure 6 : L'organisation « en entonnoir » et aux « impératifs »



Durant la séquence de « purge », des cadres cherchent à utiliser le langage positif de l'organisation hypermoderne qui typiquement « nie, gomme, efface ses contradictions » (Pagès *et alii*, 1979, p. 48), à l'instar des multinationales américaines qui servent de modèle au management français. J'observe qu'ils se font contrer systématiquement à la fois par Bertrand et son collègue Florent (les initiateurs du Comité de pilotage) et Christophe, le pilote qui a pris l'initiative d'organiser la purge, comme le montre l'extrait suivant :

- « - La QVT, dit Marc (correspondant RH à « DF FX »), c'est la communication managériale, le baromètre, dans nos « DF » (directions de production), travaillons ensemble !, dit-il. Il faut que le cosec et la ligne managériale se mettent autour d'une table, travaillons au mieux !, ajoute-t-il.
- On essaie déjà ..., lui répond Florent (cosec).
- Christophe (DRH) flatte avec une pointe d'ironie cet « optimisme », dit-il, qu'ils ne retrouvent pas en dehors de « DF FX ». Sylvain (correspondant RH) s'exprime sur le même ton positif que Marc, il explique les « bonnes pratiques » qu'ils essaient de mettre en place.
- Une déontologie..., commente Christophe (DRH).
- Ça ne marche pas !, dit Bertrand (cosec) avant de souligner la position transverse et opposée du cosec par rapport à la ligne managériale du DPX.
- On retombe vite sur terre, ajoute Florent (cosec). » (Réunion ÉVRPS, Fret SNCF, 20 novembre 2012)

À la réalité de la communication managériale, le pilote de la réunion et les initiateurs du comité de pilotage opposent la leur, celle de cadres spécialisés sur les thèmes sociaux (prévention, RH)

qui font l'expérience du conflit d'intérêt avec la ligne managériale chargée de mettre en œuvre les « impératifs » de l'entreprise, c'est-à-dire des objectifs économiques, quantitatifs et indiscutables. *In fine*, Bertrand (Cosec) et Christophe (DRH) ont en commun de pratiquer une « liberté de ton » avec la hiérarchie :

*« Bertrand (Cosec) raconte comment il s'est « pris la tête », dit-il, avec un directeur à l'Épic RH au sujet de sa décision d'affecter des véhicules de service aux DPX plutôt que des véhicules de fonction. Cette décision a été prise pour réduire la prime d'assurance, affirme-t-il. (...) Mais dans un contexte où la taille du territoire du DPX s'étend sur plusieurs centaines de kilomètres, ils se voilent la face, dit-t-il, en pensant que le DPX ramène la voiture à son bureau après avoir visité un chantier distant de plus de cent kilomètres.*

*- Tu es en forme Bertrand aujourd'hui !, commente Christophe (DRH). Cette liberté de ton, commente-t-il, je l'ai moi-même avec ma hiérarchie.» (Réunion ÉVRPS, Fret SNCF, 20 novembre 2012)*

Ainsi par son rôle actif, j'observe que le pilote de la réunion entretient le ton « vif » de la réunion, c'est-à-dire une parole libre face à une autorité (le pilote est à un niveau hiérarchique supérieur par rapport aux participants qu'il a réunis).

Dans le cas de la réunion du comité de pilotage ÉVRPS de Fret SNCF (20 novembre 2012), le pilote protège la liberté de ton, en participant au moment d'exutoire du groupe et en faisant taire ceux qui utilisent le langage « positif » de la communication managériale qui occulte les contradictions. Par son travail d'organisation, il garantit aux participants de la réunion de pouvoir s'opposer, de se « purger » (comme il dit) de leur hostilité. Le travail d'organisation du pilote de la réunion peut prendre un autre sens et produire un tout ordre social.

#### **4.2. Faire taire l'opposition par un discours « positif »**

Dans le cas de la réunion ÉVRPS (18 février 2013), le pilote est un cadre d'une direction des Ressources Humaines de l'Épic SNCF. À la différence du cas précédent, ce pilote s'efforce de faire taire les voix hostiles par un discours « positif » qui dissimule les contradictions.

Dans une première partie, Claude (le pilote) ouvre la réunion en affirmant que le groupe a besoin d'outils d'analyse. Les premières « remontées du terrain » montrent qu'« il faut aller plus loin pour mieux bâtir des Plans d'Actions », dit-il, qu'« ils ont besoin d'enrichir leur guide ». L'échange commence par une discussion technique sur la formulation du questionnaire que Claude veut élaborer pour avoir un retour d'Expérience sur l'utilisation du dispositif ÉVRPS. La séquence est propice aux plaisanteries, le ton est détendu. Ainsi quelqu'un propose sérieusement d'ajouter au questionnaire la question « avez-vous utilisé une méthodologie complémentaire ? ». Un autre réplique ironiquement « avez-vous consulté une voyante ? » et provoque l'hilarité.

Dans une deuxième partie, le ton se tend quand des cadres insistent pour parler des difficultés auxquelles ils se heurtent quand ils mettent en œuvre le dispositif ÉVRPS. L'un d'eux insulte le

législateur qui serait à l'origine de ce dispositif qu'ils subissent. En d'autres termes, il s'oppose. Le pilote relativise leurs difficultés et coupe le flot d'opposition par un discours positif sur leur rôle, qui serait d' « aider à trouver des mesures », comme le montre l'extrait suivant :

*« Le groupe discute du traitement des premières remontées de l'utilisation de la grille ÉVRPS et de la valeur des résultats qu'ils obtiennent.*  
*- Ce n'est qu'une enquête de perception, souligne Claude (pilote).*  
*- On bute sur plein de problèmes théoriques non résolus, constate Guy (psychologue).*  
*- Il n'y a pas de méthodologie scientifique pour coter, on n'en est qu'au stade de l'ébauche, il y a plein de choses subtiles auxquelles on se heurte, renchérit un autre.*  
*- Le législateur est un imbécile !, explose Guy (psychologue)*  
*- Il faut le dire tout bas, lui répond un préventeur.*  
*- Non, mais il faut le dire, c'est n'importe quoi !, persiste Guy.*  
*- On n'a pas de méthode scientifique, reconnaît Claude (pilote), mais on a des éléments et il y a des besoins dans l'entreprise, on doit aider à trouver des mesures. » (Réunion ÉVRPS, 18 février 2013)*

Puis des participants parlent de leurs difficultés à trouver des mesures, du fait qu'ils ne situent pas dans la ligne hiérarchique « managériale » (qui détient par délégation l'autorité). Ces professionnels de la prévention de la santé au travail disent « se cogner » aux « impératifs » de l'organisation, comme le font les cadres du comité de pilotage ÉVRPS de Fret SNCF. J'observe que Claude (pilote) bloque leur expression, soit en réitérant son discours selon lequel leur rôle est de « trouver des bonnes idées », repris par un participant, soit en redirigeant la discussion sur le dispositif et les outils sur le dispositif, comme le montre l'extrait suivant :

*« Un préventeur soumet son problème au groupe. Il a détecté des problèmes de chevauchement de fins de service des conducteurs. Les Organisations Syndicales ont formulé une demande à ce sujet à la direction. Il s'interroge sur les solutions qu'ils peuvent y trouver. Le préventeur est là pour faire le rappel à la loi, souligne-t-il, et ceux qui peuvent faire avancer les choses sont les Dirigeants d'Unité et le Directeur d'Établissement (la ligne hiérarchique « managériale »).*  
*- C'est une question d'organisation, dit Philippe (psychologue), il faut la changer, on est là pour trouver des solutions. Claude rappelle que leur rôle est de trouver des bonnes idées.*  
*- Mais à un moment, on se cogne à des impératifs, lui répond un autre préventeur. Claude (pilote) revient à la question de l'agglomération des résultats, à leur analyse. (...)*  
*Après la présentation de Philippe (psychologue) sur la méthode qu'il a élaboré dans sa branche, Claude (pilote) revient sur leur rôle qui est, dit-elle, d'aider à l'analyse, trouver des « Actions », aider les opérationnels avec leur Plan d'Actions.*  
*- On en saura plus avec le Retour d'Expérience sur le questionnaire, dit-elle rassurante, notre démarche est modeste. On a besoin d'outils supplémentaires ?, demande-t-elle. » (Réunion ÉVRPS, 18 février 2013)*

Comme je m'étonne à voix basse sur cette pratique consistant à évacuer les rapports de pouvoir de la discussion, Pascal (le préventeur qui m'a introduit dans la réunion) me répond par une démonstration. Il lance volontairement un propos provocateur pour me montrer qu'il y a des choses qui ne se disent pas à ce genre de réunion, à savoir que « les leviers sont au national » :

*« Claude (pilote) demande au groupe s'ils peuvent faire des propositions sur ce qui facilite les facteurs équilibrants.*  
*- Et si on dit que les leviers sont au National ?, lance Pascal (préventeur).*  
*- Tu t'exclus de toi-même Pascal, lui répond un psychologue.*  
*- À Fret, poursuit Pascal, c'est la crise, les trafics baissent, il n'y a plus de facteurs équilibrants, comment je régule ?*



*Il lance une discussion sur le décalage des filières de métier telles que les prescrit le référentiel interne (RH 263) avec l'organisation réelles « par Activités ».*  
*- Qui va pousser ces problèmes au niveau de l'Épic ?, demande Pascal.*  
*- Il faut le taire ?, ajoute un autre préventeur. » (Réunion ÉVRPS, 18 février 2013)*

Comme le montrent ces extraits, une partie des participants défient le pilote en refusant de se taire, comme ils le devraient *en théorie* s'ils ne veulent pas être exclus. Ils résistent à participer à la « stratégie de distorsion communicationnelle » (Dejours, 1998, p. 82) des leaders qui recrutent depuis le haut de la hiérarchie et consiste à « dénier le réel du travail », c'est-à-dire résister à l'épreuve de vérité de l'expérience, des difficultés rencontrées dans l'exercice du travail (*id.*, p. 86). Ici, cette expérience est celle de celui qui occupe une position défavorisée dans une domination organisée. Pour étouffer la voix des récalcitrants et mettre à distance un « réel » qui dérange, le pilote s'appuie sur les ressources standards des « enchanteurs », c'est-à-dire les professionnels de l'évitement du « réel », de la confrontation avec ceux à qui s'adressent leurs prescriptions, de l'altérité et de la différence sociale (Dujarier, 2006, p. 200). Il s'agit ici d'une maîtrise du langage « positif » de l'organisation hypermoderne qui occulte ses contradictions, et de l'usage de dispositifs qui renversent les moyens en fin, comme le font les dispositifs de « planneurs » (Dujarier, 2015). Ces techniques neutralisent la parole hostile du dominé qui dit son oppression, mais signalent également l'allégeance de celui qui les utilise à l'autorité dans l'entreprise et à l'ordre qu'elle s'efforce d'instituer. En ce sens, ce travail d'organisation s'analyse comme un travail de « maintenance » de l'univers légitime.

Comme dans toutes les autres réunions des professionnels de la prévention auxquelles j'ai assistées, il se trouve des cadres pour s'opposer. De cette manière, ils se soulagent d'une organisation qui les oppresse en faisant passer leur spécialité après ses « impératifs ». Dans le cas de cette réunion, le pilote s'est efforcé de réprimer l'opposition, conformément aux normes des niveaux hiérarchiques supérieurs. Le sens de ce travail d'organisation est donc à l'opposé de celui du pilote du comité de pilotage ÉVRPS Fret SNCF. Il participe de la normalisation de l'interdit de la pratique de l'opposition dans les réunions entre cadres, qui part du haut.

## **5. Conclusion - La marginalisation de l'opposition depuis le sommet**

La différence de ton d'une réunion à l'autre, chez les cadres de la SNCF dans les années 2010 est un phénomène remarquable. J'ai montré que le ton vif des réunions auxquelles j'ai participées, pouvait s'analyser comme l'expression d'une « opposition » (au sens de Simmel). Mes observations sur les réunions à propos du dispositif ÉVRPS montrent que ce sentiment d'oppression est particulièrement marqué chez les cadres spécialisés dans les domaines sociaux, comme la prévention des risques pour la santé au travail et la Qualité de Vie au Travail. Ils se sentent empêchés de faire leur travail par une organisation qui ne considère pas leur spécialité

comme un « impératif ». Dans une organisation focalisée sur la rentabilité, le travail des professionnels de la prévention à la SNCF se réduirait, d'après eux, à une « mascarade » (Kubiak, 2016, p. 386), terme qu'ils emploient de manière récurrente. Les cadres opérationnels situés en Unité de production se sentent aussi opprésés par l'organisation. Ce dernier maillon de la ligne « managériale » (qui a délégation d'autorité), est forcément en contact direct avec les agents. Ils ne peuvent éviter le « terrain » comme le font les « enchanteurs » (Dujarier, 2006), les professionnels de son évitement.

Mes observations montrent ensuite que la tolérance des organisateurs de réunions pour l'opposition des participants est variable. En comparant des réunions sur le dispositif ÉVRPS entre des cadres chargés de le décliner, chacun à son niveau, j'ai montré que le cadre chargé d'animer la réunion, d'un niveau hiérarchique supérieur à celui des participants qu'il a invités, joue un rôle déterminant. Tout dépend du sens qu'il donne à son travail d'organisation. Dans le cas du comité de pilotage ÉVRPS organisé à Fret SNCF, le pilote laisse les participants exprimer librement leur opposition. Son travail d'organisation consiste à encadrer cette prise de parole et à garantir aux participants une liberté de ton avec l'autorité (qu'il représente). L'expression des participants prend alors la forme d'un exutoire qui les soulage. Dirigée contre un cadre d'un niveau hiérarchique supérieur, mais sans autorité directe, l'hostilité des participants est détournée de sa cible. Dans tous les cas où l'hostilité est « détournée » par un rituel, « bien que l'hostilité puisse s'exprimer, les rapports restent inchangés » (Coser, 1956, p. 29). Dans le cas du même comité mais cette fois-ci organisé au niveau de l'Épic SNCF, le pilote cherche à étouffer *systématiquement* l'opposition des participants, conformément aux normes de l'organisation. Il utilise les ressources standards des « enchanteurs ». Son travail d'organisation s'analyse comme un travail de maintenance de l'univers légitime. Dans cet univers, l'opposition est une expression prohibée. Les défis de plusieurs participants montrent que cette prohibition ne va pas de soi pour eux, c'est-à-dire qu'ils défendent un autre ordre institutionnel où il est « bon » de s'opposer. Ainsi, il semblerait que le ton d'une réunion dépende de la subjectivité du pilote, de son « identité pour soi » (Dubar, 1991), c'est-à-dire à quelle catégorie historique de légitimation, l'individu se réfère pour se définir, soi et son travail. À la SNCF, l'identité des cadres fait l'objet d'une politique de promotion sélective (Boussard, 2013). La marginalisation de l'opposition serait donc le fruit d'une politique d'entreprise.

Comme le chapitre précédent, ce chapitre était l'hypothèse que ceux qui ont pris le pouvoir dans la SNCF « modernisée » ne tolèrent pas l'opposition et qu'ils promeuvent les cadres en fonction de ce critère. Ce chapitre esquisse aussi l'idée que des cadres, à tous niveaux, participent plus

activement que d'autres aux changements dans l'entreprise, en particulier celui sur la tolérance pour l'opposition.

## Chapitre 7 - Les divergences dans l'encadrement opérationnel

### 1. Introduction - La divergence entre le « chef » et le « manager »

« Quand il n'y a que des moutons, ça ne peut pas fonctionner! » (Un agent de maîtrise)

Lors d'une réunion d'évaluation des risques psychosociaux à l'Unité de Bordur (voir chapitre précédent), l'encadrement dit subir les réorganisations qu'il doit mettre en œuvre. Leur unanimité transcende la hiérarchie. « On est tous dans le même bateau qui coule », dit un cadre. Didier, un agent de maîtrise, semble se démarquer de ses collègues. Il les assimile à des « moutons » dans une remarque, citée en exergue, qu'il jette dans le brouhaha de la fin de réunion. Didier est un témoin clé des transformations à Bordur où il travaille depuis 1995. Il est le plus ancien Codess (l'agent de maîtrise qui commande les agents sur le terrain). Il a un rôle pivot dans la régulation des rapports sociaux de l'Unité, soulignent plusieurs cadres. Il a en effet plusieurs casquettes. Il est à la fois assistant d'un DPX (il exerce des fonctions de cadre), Codess et délégué du personnel. Ainsi il a assisté à Bordur dans les années 1990 à la substitution des « managers » aux « chefs » traditionnels, sous l'impulsion d'une politique nationale de la SNCF. Il critique le comportement de ce nouveau type d'encadrants, qu'il qualifie péjorativement de « moutons ». Il leur reproche de dire « oui, oui » à la hiérarchie et de se comporter comme de simples courroies de transmission de la direction. Selon lui et des cadres de l'Unité, les deux Dirigeants d'Unité qui se sont succédé à Bordur entre 2004 et 2014, sont typiques de ce profond changement dans l'encadrement.

Dans les années 1990, les entreprises françaises initient une politique de « modernisation », qui peut être définie comme une bataille identitaire contre une forme de rapports sociaux qu'elles considèrent comme archaïques. Aux pratiques contestataires des collectifs de travail, les directions « modernisatrices » cherchent à « substituer des relations plus coopératives avec la hiérarchie » (Linhart, 1991, p. 234). Selon des témoins, cette bataille-là se livrerait aussi contre le type de relations que le personnel d'encadrement traditionnel à la SNCF entretient avec la hiérarchie. Les « modernisateurs » leur préfèrent des cadres qui désapprouvent l'usage professionnel de l'opposition.

Dans une première partie, je montrerai que la divergence entre les « chefs » et les « managers » porte sur l'usage professionnel de l'opposition. Dans une seconde, je montrerai qu'elle porte sur le sens donné par l'encadrement au travail d'organisation. Ces divergences sont corrélées à l'identité pour soi, c'est-à-dire le récit de soi et les légitimations auxquelles il se réfère.

## 2. La divergence sur la pratique de l'opposition

### 2.1. La « modernisation » de l'encadrement à la SNCF

#### 2.1.1. *La bataille pour saper l'autorité des « chefs »*

À partir des années 1990, l'organisation de l'encadrement est remaniée. Elle s'étoffe d'une nouvelle catégorie, les « Dirigeants de proximité » (DPX), tandis que l'appellation « chef » disparaît progressivement des organigrammes. Un chef traditionnel interprète ce changement dans l'organisation comme une manœuvre de la direction pour saper l'autorité des « chefs » qui se comportaient comme des « patrons », c'est-à-dire qui s'opposent à la hiérarchie pour asseoir leur légitimité auprès de leur équipe (le terme est aussi cité par des cadres proches de la retraite à la direction de la sécurité, voir chapitre 5).

Avant la création du « DPX » dans les années 1990, l'encadrement de premier niveau s'appelait « chef DOT », se rappelle Didier (Codess, l'équivalent actuel du chef DOT). « Et ça marchait très bien », affirme-t-il. Ces chefs étaient des « patrons », décrit-il, « des chefs de service qui avaient une certaine stature ». D'un côté, ils avaient une « aura » sur leur équipe, dit-il. Ils tournaient toujours avec la même, avaient des liens très forts avec les agents, prenaient leurs repas et faisaient les trois-huit ensemble. De l'autre, ils pouvaient ne pas être d'accord avec la direction, poursuit-il. Ils s'opposaient en menant leur équipe à la grève ou en « gueulant » auprès du chef de gare pour avoir du renfort, raconte-t-il. Ils étaient aussi garants de la sécurité de leur équipe, une dizaine d'agents en moyenne. Leur rôle était de « recadrer » l'agent, c'est-à-dire explique-t-il, que quand un chef DOT voyait que le câleur ne portait pas de casque, il lui « passait un savon ». Si l'agent refusait de le porter, il était retiré du service, devait aller s'asseoir sur une chaise et passer le lendemain au bureau du chef de gare, ajoute-t-il. « Ca rigolait moins », dit-il en baissant la voix.

Le discours sur la « proximité » accompagnant la création du « DPX » (Dirigeant de Proximité) dissimule selon Didier les véritables desseins de la direction « modernisatrice » de la SNCF. Il s'agissait plutôt, affirme-t-il, de sortir l'encadrant de la relation étroite qu'il avait avec ses agents et de disposer d'un relai sur le terrain qui « rentrait plus dans le moule du management ». Avec les chefs DOT à Bordur, comme sans doute partout en France, suppose-t-il, la direction n'arrivait pas à faire passer les discours sur sa politique. Dans la nouvelle organisation, le DPX n'a pas du tout le même rapport avec son équipe que le chef DOT, observe-t-il. D'abord, le DPX ne travaille qu'en journée, n'est pas au quotidien avec les agents. Ensuite, il est plus proche de la direction, dans la mesure où il a le statut de cadre et qu'en tant que tel, la direction peut lui demander de faire les remplacements pendant les grèves ou d'assister à ses réunions. La création du poste

de DPX a enlevé une certaine autorité au chef DOT, une « autorité abstraite », dit-il, qu'il définit comme l'influence qu'avait le chef DOT sur ses agents. Il explique cette perte d'influence par la nouvelle division du travail d'encadrement. D'abord, le pouvoir hiérarchique a été retiré au chef DOT pour être confié au DPX. À la SNCF, il s'exerce par le contrôle sur les tâches de sécurité des agents, l'attribution des primes et la participation aux Notations (évaluation pour les promotions). Ensuite, le DPX devient l'interlocuteur de la direction et prend un grade plus important (de cadre) que le chef DOT (agent de maîtrise) suivant le statut. Le rôle de ce dernier se restreint à distribuer et commander le travail des agents. À Bordur, les premiers DPX sont apparus vers 1997. Au final, constate-t-il, l'agent s'est retrouvé avec deux têtes et demie au-dessus de lui, au lieu d'une : le DPX, son assistant et le chef DOT.

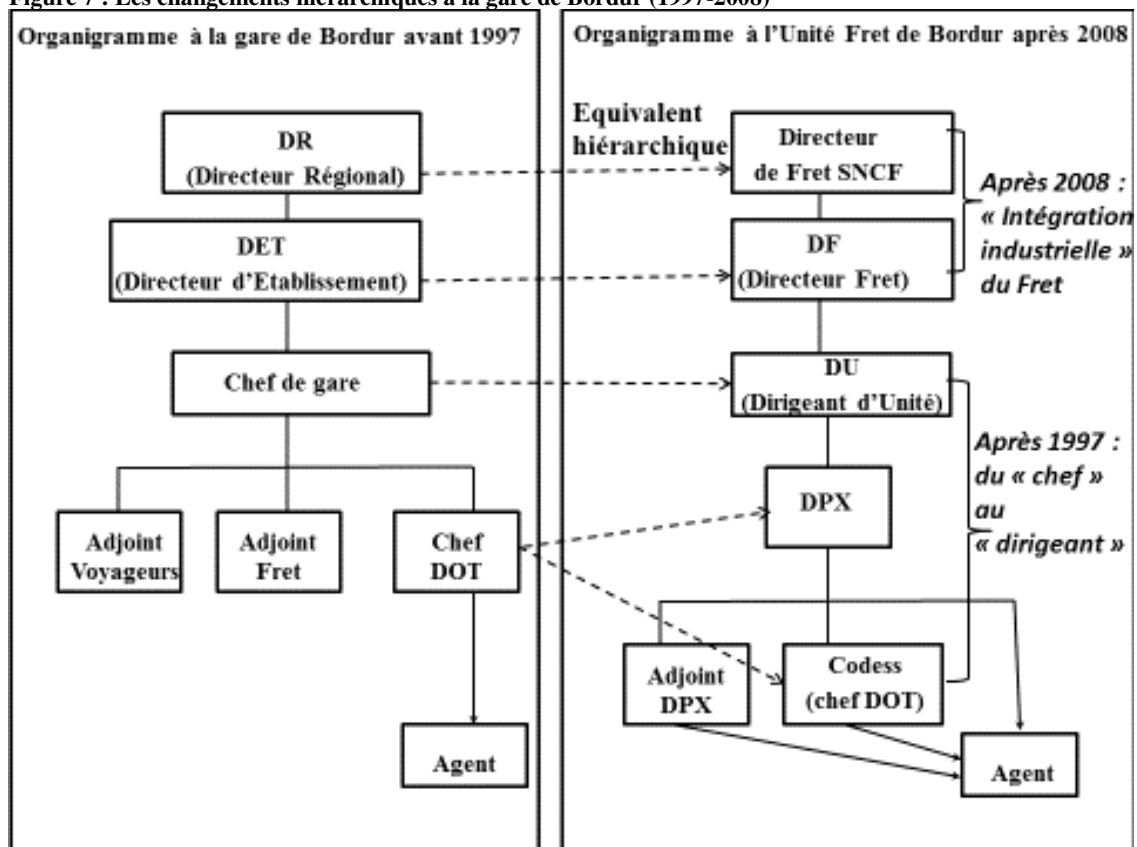
À partir des années 2000, le « chef de gare » qui s'occupait de tout, en s'appuyant sur un adjoint, des « chefs de service » et les « chefs DOT » est remplacé par le « Dirigeant d'Unité ». Il est remarquable que l'appellation dirigeant est dénaturée pour désigner le premier échelon des cadres, soit à l'opposé des véritables « cadres dirigeants » (voir chapitre 1). En 2007, la bataille de la direction contre les « chefs » connaît un nouvel épisode à Bordur. Le « chef DOT » est renommé « Codess », raconte Didier (Codess), et il est éloigné physiquement des agents qu'il commande. Ce changement est aussi significatif du refus de la direction de reconnaître Bordur comme un triage (« DOT » signifie Dirigeant Opérationnel Triage et « Codess », Coordinateur Desserte). Cette qualification a une incidence sur la programmation du travail et le calcul des temps moyens de manœuvre. L'« opérateur de triage » devient « chef d'escale » (l'appellation chef est dénaturée pour désigner un agent de manœuvre au bas de l'échelle). La direction leur dit déclinier un « schéma national ». « Mais le schéma national ne peut s'appliquer partout et ça n'a pas marché à Bordur », constate-t-il. En 2010, se souvient-il, ils ont remis un Codess au triage de Bordur, et depuis la réorganisation de 2013, les « chefs d'escale » sont redevenus « opérateurs de triage ». Au moment de l'enquête, la direction envisage de déqualifier les postes des « Codess » de la « qualif E » (accessible sur examen interne) à la « qualif D » (un niveau inférieur, accessible à l'ancienneté), à l'encontre de l'avis unanime de l'encadrement de l'Unité.

Didier considère les changements de nom de son métier comme du « vent », dit-il. « Le vrai patron au triage, c'est le Codess », affirme-t-il. « Le boulot est le même, indépendamment de la manière de le baptiser », dit-il. « Les Codess ont un rôle très important sur le terrain », confirme un cadre. « Il faut qu'ils donnent des ordres aux agents de manœuvre, avoir l'étoffe pour se faire obéir d'une équipe d'une quarantaine d'agents, traversée d'animosités », dit-il. Durant quatre heures d'entretien avec Didier (Codess) à son poste de travail, j'ai pu observer qu'il doit réaffirmer une autorité constamment contestée. Je l'entends répliquer « t'as qu'à passer les

exams » à celui qui lui reproche en passant son évolution de carrière et répondre un ton au-dessus à un agent qui s'impatiente au bout du fil. Il reçoit deux appels d'un interlocuteur qui prétend s'être trompé de numéro, qu'un agent à côté commente malicieusement en disant « quelqu'un ne veut pas te parler ». J'observe qu'il s'impose vocalement quand le même agent essaie de participer à l'entretien pour montrer que c'est lui qui parle quand il est là. Je ne pourrai entendre l'agent s'exprimer que lorsque Didier quittera son poste à la fin de son service.

Entre les années 1990 et 2000, l'encadrement subit de profonds changements à la SNCF (récapitulés dans la figure ci-dessous). L'étiquette « chef » disparaît au profit de celle de « dirigeant » pour désigner les deux derniers niveaux échelons de l'encadrement opérationnel. Cette requalification traduit le changement d'orientation dans le rôle confié par la direction à ceux à qui elle délègue l'exercice de l'autorité. Désormais, interprètent les plus anciens que j'ai interrogés, elle attend d'eux qu'ils lui obéissent sans s'opposer.

Figure 7 : Les changements hiérarchiques à la gare de Bordur (1997-2008)



### 2.1.2. Le « management » ou la fin des « rapports francs » entre cadres

La direction mise en place à partir de 2006, à l'ouverture à la concurrence du fret, institue de nouvelles règles sociales. Les plus anciens, comme Didier, ressentent que l'encadrement ne peut plus lui dire *franchement* quand il croit que ce qu'on lui demande de faire ne peut pas fonctionner.

La direction attend des « managers » qu'ils « appliquent la politique de l'entreprise en mettant leurs opinions sous le coude », l'a entendu dire Didier, le jour où il a dit tout haut ce que pensaient tout bas ses collègues cadres dans une réunion entre « managers » (voir encadré). La direction n'est pas habituée à ce que quelqu'un *hausse le ton*, « tout doit être lisse », dit-il. Ses collègues préfèrent se taire et ne pas se faire remarquer pour ne pas être placardisés, analyse-t-il.

**Encadré 8 : Un « chef » dans une réunion de « managers »**

▪ **Quand un « chef » est invité à une réunion de présentation d'un dispositif**

*Didier commande des agents et il est délégué du personnel. Il est aussi assistant d'un DPX. À ce titre, il est invité à participer à une réunion de présentation du dispositif d'entreprise « Parlons de nous et de nos métiers » à l'encadrement de l'Unité. Le directeur de la production, son adjoint et des cadres de la DRH ont fait le déplacement à Bordur.*

▪ **La remarque qui jette un froid dans une réunion de « managers »**

*Cet aréopage venant du siège leur explique que seuls 2 % des agents ont confiance en la direction, 80% en leur DPX, raconte Didier. Ils leur demandaient d'aller sur le terrain, « dialoguer » avec les agents. Alors Bruno (DPX) leur a demandé « comment ils devaient faire alors qu'ils supprimaient des postes ». Puis Didier interpelle Laplace, l'adjoint du directeur de la production, qu'il ne connaissait pas à l'époque :*

*- Bruno a raison, c'est bien joli, vous n'avez qu'à venir, vous, sur le terrain le passer le message !, dit-il.*

*Laplace est alors devenu « super agressif », se rappelle-t-il. Il lui a dit qu'« ils étaient dans une réunion de managers, qu'il fallait qu'ils mettent sous le coude leurs opinions et appliquent la politique de l'entreprise ». Il y a eu un froid, plus personne n'a osé parler après lui, raconte Didier. Son intervention a « plombé » la réunion, dit-il. Il n'y a pas eu d'échanges alors que c'était le but affiché. Sans lui, ils auraient fait huit heures de « blabla », affirme-t-il, ils seraient ressortis en se disant que « c'était nul ce truc », mais personne ne l'aurait dit.*

À la direction, ils appellent ça le « management », dit-il. Lui préfère parler de « management par la peur ». Ce basculement s'est produit, analyse-t-il, quand les « gestionnaires » ont remplacé les « chefs bons professionnels » à la direction. Didier définit les « gestionnaires » comme des cadres qui « ne sont pas des cheminots » (c'est-à-dire qu'ils n'ont pas toute leur carrière à la SNCF), « formatés ailleurs » et qui se « foutent de ce qu'il y a en dehors des chiffres ». Ils fonctionnent avec des schémas aberrants, poursuit-il, faits par des auditeurs qui arrivent avec des directives et ne parlent même pas aux DPX. S'ils les écoutaient, ils ne pourraient pas travailler, affirme-t-il. Il définit les « chefs bons professionnels » comme des « cheminots qui ont fait leurs classes à la SNCF, connaissent le boulot, savaient commander leurs mecs et étaient écoutés de la direction quand ils disaient que ce n'était pas bon ».

Ce changement de profil des cadres à la direction générale et jusque dans l'encadrement local a des conséquences significatives pour Didier, au niveau des relations sociales :

a) L'encadrement de l'Unité ne pourrait plus avoir des rapports « francs » avec la direction



« Avant 2006, les rapports de l'encadrement de l'Unité avec le Directeur d'Établissement étaient francs, on se disait les choses, le ton pouvait monter sans qu'il y ait de représailles », affirme Didier. L'encadrement n'était jugé que sur le « côté professionnel », analyse-t-il. Les « bons professionnels » étaient assurés d'avoir une évolution de carrière. Lui a beau être le plus ancien Codess (agent de maîtrise), il n'est toujours pas DPX (cadre), certains lui sont passés devant, déplore-t-il. De même, Yves Lerou, Dirigeant d'Unité de Bordur (2004-2008), qu'il considère comme un « chef bon professionnel » aurait déplu en essayant de « défendre son bifteck », dit-il, et s'est retrouvé à un poste que lui considère comme un placard, au vu de ses compétences.

b) « Les organisations syndicales ne sont plus écoutées par la direction »

Depuis 2006, Didier a le sentiment qu'il existe « une volonté ferme de la direction de ne pas travailler avec les organisations syndicales » dont elle parle en disant qu'elles sont des « empêcheurs de tourner en rond ». Les relations entre la direction et les organisations syndicales se sont durcies, d'après ses observations. Celles qui désapprouvent la politique menée à Fret SNCF « s'énervent au bout d'un moment de ne pas être écoutées, de s'entendre dire qu'elles ont tort alors qu'elles constatent le contraire », observe-t-il.

c) « La direction locale a perdu sa marge de négociation »

À l'époque où Yves Lerou était Dirigeant d'Unité à Bordur (2004-2008), se rappelle Didier, il a connu autre chose. Il était élu au CHSCT. Il se rappelle que « les organisations syndicales arrivaient à travailler avec la direction locale ». Ils « se mettaient tous autour d'une table, chacun faisait un pas vers l'autre pour trouver des solutions », raconte-t-il, comme d'autres « anciens ». Puis faute de pouvoir trouver un interlocuteur localement pour négocier, poursuit-il, les relations sociales se sont « durcies ». Avant d'en venir à séquestrer le Dirigeant d'Unité et son adjoint lors de la réorganisation de 2010, raconte-t-il, les organisations syndicales ont organisé de multiples réunions. « Elles n'avaient jamais de réponse », souligne-t-il. Leurs interlocuteurs disaient qu'ils n'avaient pas de pouvoir de décision et répétaient les mêmes choses. Comme ils n'arrivaient toujours pas à avoir le bon interlocuteur même en faisant grève, ils ont décidé de retenir le Dirigeant d'Unité et son adjoint deux ou trois heures. Le lendemain, ils sont montés au siège de la direction de production, ils ont dormi sur place. « On était remonté comme des pendules, c'était l'époque des suicides de France Telecom », se rappelle-t-il. Ils ont pu rencontrer le directeur le lendemain matin, poursuit-il, pour s'entendre dire que la « DF D » (le nom de leur direction de production) était finie, alors que deux ans auparavant il leur disait que c'était l'avenir du fret.

d) « La direction a perdu toute crédibilité auprès des salariés »

Le directeur d'Établissement avait soutenu que VFLI, la filiale de fret ferroviaire de droit privé de la SNCF, était moins chère et incontournable pour garder le trafic, rapporte Didier. Ce directeur

reconnait deux ans après, dans une salle remplie de deux cent salariés qu'il leur avait menti, disant qu'il fallait donner à « manger » à VFLI, poursuit-il. Les salariés peuvent difficilement comprendre la stratégie de la direction dont le but semble la privatisation du fret. « La direction n'a plus de crédibilité à leurs yeux », conclut-il.

Selon le témoignage d'un agent de maîtrise, le changement à la tête de la direction de Fret SNCF servirait la stratégie de SNCF de favoriser le développement de ses filiales privées plutôt que de l'entreprise publique. Comme d'autres, qui ont de l'ancienneté, il ressent négativement que les nouveaux dirigeants ne tolèrent plus qu'un cadre *hausse le ton* pour dire que ce qu'ils leur demandent de faire ne peut pas fonctionner. Cette évolution dans les relations professionnelles ne semble pas déplaire à tous les cadres.

## **2.2. Des « chefs » aux « managers » : le cas de l'Unité de Bordur**

### **2.2.1. Le chef au « franc parler » : le Dirigeant de Bordur (2004-2008)**

Yves Lerou est selon plusieurs encadrants de l'Unité de Bordur, l'exemple-type d'un chef « bon professionnel », le modèle de cadre de la SNCF avant la « modernisation ». Issu de la promotion interne, ce cadre se définit par son « franc-parler » avec sa hiérarchie.

Yves Lerou est un cadre issu de la promotion interne. Entré à la SNCF avec le bac, il fait de l'opérationnel, passe les examens pour devenir maîtrise, puis le concours des cadres. Il occupe des postes de chef de gare, DPX et chef d'un Pôle Sécurité d'une direction régionale, avant de devenir en 2001, adjoint « Voyageurs » du chef de gare de Bordur. Il se rappelle que le directeur d'Établissement de l'époque aimait à s'entourer d'une cour et qu'il ne l'appréciait pas. Il sait, dit-il, que son *franc-parler* ne l'aurait pas aidé à progresser. « L'enfumage, je ne sais pas faire », dit-il. Il doit sa promotion au poste de Dirigeant d'Unité (le nouveau nom du chef de gare) à Bordur au fait que personne n'en voulait. Deux Jeunes Cadres (diplômés du supérieur) venaient de se succéder en moins de trois ans. Lui-même n'avait pas envie de rester à Bordur car il n'aime pas les bordurs, reconnaît-il. Il aurait préféré se rapprocher de sa région natale.

Quand la direction lui demande d'augmenter la productivité, il constate qu'elle le laisse seul « aller au charbon », dit-il. Avant les années 2000, il raconte que Bordur était « réputé pour ses levées de bouclier » dès qu'il s'agissait de supprimer un poste et aucun de ses prédécesseurs ne s'était risqué à s'engager dans cette voie. Les bordurs ont la réputation à la direction d'être « durs ». Les bordurs, observe Yves Lerou, sont très attachés à leur région. Une pression sociale très forte pèse sur chacun quel que soit le métier ou le niveau hiérarchique pour jouer « groupé »,

dit-il, c'est-à-dire pour affirmer qu'ils sont chez eux et que c'est à eux de fixer les règles. Quand il y a eu des grèves localement, il se sentait seul. Dans le même temps, la direction de l'Établissement (le niveau décisionnel au-dessus de l'Unité) située à 40 kilomètres de Bordur se déplace à 200 kilomètres en 2006 (puis à 800 kilomètres en 2013). Quand la direction a décidé de transférer le site de Cayou à VFLI (2004), les dirigeants sont venus l'annoncer en coup de vent. « C'était courage fuyons ! », dit-il. Les agents ont vécu ce transfert comme un traumatisme, se rappelle-t-il. Pour l'externalisation de Maxi +, les agents ne lui en ont pas voulu, poursuit-il. Ils savaient que le Dirigeant d'Unité avait été court-circuité, que l'ordre avait été donné à *distance*.

Yves Lerou a ainsi réduit de 70 agents un effectif initial de 270 entre 2004 et 2008. « Cette réduction n'était pas justifiée par des pertes de trafic, elles n'ont commencé qu'après », souligne-t-il. Il doute du bienfondé des arguments économiques de la direction pour justifier les suppressions de postes. Dans le cas de Cayou, il s'agissait d'une volonté de « casser du cheminot », analyse-t-il. Lorsque le client a voulu faire un appel d'offre, la direction de Fret SNCF a décidé de transférer le chantier à VFLI (la filiale privée de fret ferroviaire de la SNCF), en sous-traitance de Fret SNCF. Relayant une décision du « national », elle soutenait que VFLI serait le « bras armé de la concurrence ». Lui n'y croit pas. Il se rappelle avoir présenté une offre avec onze agents, quand VFLI qui n'avait pas préparé le dossier, dit « moi, je fais avec dix ! ». Avec les cadres de l'Unité, il a demandé le dossier économique car ils avaient du mal à expliquer la décision aux organisations syndicales. Mais ils ne l'ont jamais eu, rapporte-t-il. Il a pu observer par la suite que VFLI travaillait avec dix-huit agents, que l'audit sécurité était rédigé au vitriol. Dans le cas de Maxi +, un chantier qui faisait 14 % de bénéfice, la direction justifie sa décision en disant qu'il ne faisait pas partie de son « cœur de métier ». Le directeur commercial, qui venait de l'industrie automobile, voulait « externaliser ». La direction n'a même pas demandé à Yves Lerou de travailler sur une proposition. La sous-traitance a été attribuée après un appel d'offre à une société étrangère. Il y a eu un accident mortel. Il a dû répondre à la police en tant que responsable délégué du donneur d'ordre et le nouveau directeur commercial, après le départ forcé du précédent, a dû témoigner au procès.

Les cadres de la direction de la production étaient des « jeunes qui voulaient être les premiers de la classe », décrit-il. Ils lui « mettaient la pression » pour atteindre leurs objectifs afin de toucher leur part variable de fin d'année. Il voyait à leur comportement que ceux-ci consistaient à supprimer un nombre de postes d'agents étalonné en moyenne mensuelle. Comme il n'atteignait pas ses objectifs, qu'il en avait une trentaine dans tous les domaines de l'organisation, il a fini par les refuser. Ces directeurs ne se souciaient pas, constate-t-il, de savoir si c'était possible sur le plan de la qualité de l'organisation et du service au client, ni de la sécurité. La sécurité était pour

eux comme un « caillou dans une chaussure », elle devait s' « adapter », dit-il. Comme il refusait de faire n'importe quoi, il a dû « montrer les dents », raconte-t-il, et même « pousser de gros coups de gueule » et aller voir directement le patron de Fret SNCF. Mais admet-il, il y a des fois où il n'a pas obtenu gain de cause. Avec les agents, pour éviter un conflit social, il raconte qu'il faisait des « petits gestes », pour « mettre de l'huile dans les relations ». Il cherchait à leur offrir une compensation, même s'il n'y arrivait pas toujours. Il sait qu'il ne suffit pas de dire aux agents qu'ils travaillent bien, qu'ils attendent une rémunération.

En 2007, au moment où l'organisation commençait à marcher, après avoir été un « bordel sans nom », raconte-t-il, pendant trois ans, il y a eu un revirement de politique. La direction de la production commande un audit pour une nouvelle réorganisation. Les auditeurs sont arrivés avec un prototype et ne s'intéressaient pas à la production. C'est à ce moment-là, qu'il a ressenti de l'usure, qu'il a eu envie de respirer. Il en a eu assez de sa hiérarchie, « de l'incohérence de la politique de Fret SNCF où depuis le plan Véron (2003) les problèmes sont apparus en cascade, de la méconnaissance de la production en direction centrale, des camemberts (tableaux statistiques) comme il n'en a jamais vu autant ailleurs ». Dans le même temps où on lui demandait de faire de la productivité à l'Unité, il voyait qu'ils créaient des postes de cadre « à tout va » à la direction, ajoute-t-il. Il est parti dans une autre entité, où il exerce désormais des fonctions de sécurité. Il ne regrette pas son poste de Dirigeant d'Unité, il se rappelle qu'il n'en dormait pas de la nuit, que sa voiture a été rayée et son bureau occupé par les grévistes.

Ce Dirigeant d'Unité se définit par son « franc parler », c'est-à-dire qu'il peut hausser le ton, « gueuler » sur la hiérarchie quand il est persuadé que ce qu'elle lui demande de faire ne va pas fonctionner. Cette hostilité dans la voix vise à prévenir les conflits d'intérêts avec les clients, les autorités et les agents, si la hiérarchie dépassait certaines limites. En d'autres termes, cette conflictualité virulente est « fonctionnelle » pour reprendre (dans un autre contexte) l'expression de D. Linhart (1991) pour caractériser les relations sociales avant la « modernisation » des entreprises. Elle participe d'un « bon » travail d'organisation défini comme un travail de régulation au sens de J.-D. Reynaud (1989 ; 1995), une « activité de médiation des contradictions » (Dujarier, 2006-b, p. 132). Ce faisant, ce cadre s'oppose aux « enchanteurs », c'est-à-dire un genre de professionnels qui prescrivent un idéal, tout en se confinant dans une bulle pour éviter la confrontation avec les destinataires à qui ils laissent le soin d'en régler les détails (Dujarier, 2006, p. 200). Or sa position hiérarchique intermédiaire le met en position d'introduire cette conflictualité dans leur bulle. Ce portrait est proche de celui que fait de lui-même, un chef de gare puis d'Établissement à la SNCF (1976-1993) issu de la promotion interne, se définissant comme « ayant mauvais caractère », c'est-à-dire qu'il est à l'antipode du courtisan

(voir encadré ci-après). Ce témoignage de D. Brigot (2003) est caractéristique de l'esprit, en partie révolu, de la « grande famille » cheminote où « on entre aux chemins de fer comme en religion et on se dévoue corps et âme » (Ribeill, 1993, p. 127). Il confirme d'une part qu'un chef « bon professionnel » peut avoir une progression de carrière à la SNCF avant sa « modernisation ». Il montre bien d'autre part les difficultés de la direction à imposer sa politique par l'intermédiaire de ce type de chefs. Son récit donne à voir des luttes *permanentes* avec les « enchanteurs », le profil-type de cadres dans les directions au-dessus de lui et avec lesquels il se trouve en *relation directe* de par sa fonction.

#### **Encadré 9 : Un chef d'Établissement « au mauvais caractère » (1976-1993)**

##### ▪ **Le chef au « mauvais caractère » promu cadre supérieur**

D. Brigot raconte dans ses mémoires que son « mauvais caractère est connu », c'est-à-dire, définit-il, qu'il « défend trop ses idées » (2003, p. 45). Il n'a jamais plu à ses chefs, n'étant pas courtisan, il n'aurait pas eu la même carrière si les concours n'avaient pas existé (*id.*, p. 87). « Je suis au service du chemin de fer, des cheminots, des clients, mais pas de mes supérieurs », déclare-t-il à ces derniers pour se soulager (*id.*, p. 285). Entré à 15 ans à la SNCF, il arrive premier à tous les concours, son avancement est ultra-rapide jusqu'à ce qu'il refuse d'aller en direction (*id.*, p. 45). « L'homme de terrain n'aime pas l'ambiance des directions », explique-t-il. Le métier difficile de chef d'Établissement lui apporte la « plus grande satisfaction qui justifie ce sacrifice de carrière » (*id.*, p. 46). En 1989, sa disgrâce est décidée. Toutefois, un directeur, qui apprécie ses compétences techniques et son sens des relations humaines, le fait venir sur sa région, lui évitant le placard. Il est ainsi promu cadre supérieur et dirige une circonscription de 685 agents jusqu'à sa retraite. Il dit sa satisfaction d'une carrière où il a pu « rester soi-même, en règle avec sa conscience » (*id.*, p. 285).

##### ▪ **Les relations avec les cadres de la direction : une lutte permanente**

La lutte contre les directions est *permanente*, décrit-il. À ces niveaux, « les réunions ne se tiennent pas dans la bonne humeur et chacun défend ses positions » (*id.*, p. 103). « On ne prend jamais assez de précautions pour sauver son poste », écrit-il. Il diverge avec les cadres de la direction qui « se passionnent pour leur avancement et ne déplaisent pas aux chefs » (*id.*, p. 66), doivent leur carrière à des modes managériales importées des États-Unis, réorganisent en permanence et recourent à des cabinets de conseil (*id.*, p. 68), « vivent dans un univers déconnecté des réalités et jouent entre eux à faire du chemin de fer, sans avoir de responsabilités » (*id.*, p. 119). Il n'applique jamais leurs directives irréalistes et s'en vante à chaque réunion (*id.*, p. 102). Il décrit les réunions de gestion avec les chefs de division et leurs collaborateurs comme des « face-à-face infernaux », des « luttes éprouvantes ». Ces cadres leur font des « reproches extrêmement durs ». Le chef d'Établissement et ses adjoints se disputent avec eux sur le « projet irréaliste » qui revient chaque année, le suivi des « coûts qui pose des problèmes insolubles » (*id.*, p. 103-106). Avec la division Transport, les réunions sont « difficiles » (*id.*, p. 110). Ces chefs sont jugés sur le seul critère de diminution de l'effectif et se désintéressent du reste (*id.*, p. 117). Il se plaint de ne pas être écouté, de devoir organiser le déclin de l'entreprise. Pour montrer son hostilité, il ne trouve jamais le temps de recevoir le contrôleur de gestion chargé d'organiser les gares, en faisant des « études qui n'entrent pas dans le détail et permettent de conclure à un excédent d'effectif » (*id.*, p. 113). Il dérange souvent en prouvant qu'un agent est rentable, empêche les réorganisations dont le seul but est de « supprimer des postes pour respecter un budget, sans tenir compte de la rentabilité » (*id.*, p. 117). De son côté, la direction utilise les rapports « saignants » de l'inspection de la sécurité pour lui faire des reproches (*id.*, p. 114).

Selon D. Brigot, la décentralisation de la gestion budgétaire accordée à contrecœur aux Établissements à partir des années 1970 régulariserait les comportements d'autonomie de chefs locaux comme le sien. Il évoque l'« acharnement » des dirigeants sur la fonction du chef de gare,

reconnue par la population et les autorités locales. Chaque étude d'organisation commençait par la suppression du poste de ce « petit chef qui porte ombrage aux dirigeants » (2003, p. 112), relate-t-il. Il remarque aussi que des ex-attachés cadres (diplômés du supérieur promus cadres à partir d'un parcours accéléré) se retrouvent promus à son niveau sous l'appellation nouvelle de « directeurs d'Établissement ». Ces cadres ne font pas ce métier comme lui le fait, observe-t-il : « ils sont de plus en plus loin des cheminots qui font circuler les trains, passent leurs journées plus que jamais dans les réunions » (*id.*, p. 152). Ainsi cette organisation crée « deux mondes », constate-t-il, « les dirigeants et les opérationnels qui ne se connaissent plus » (*ibid.*). Le Dirigeant d'Unité qui succède à Yves Lerou à Bordur est un diplômé du supérieur. Par comparaison, il a une manière bien différente de se définir et de décrire sa manière de faire son métier.

### 2.2.2. *L'agent qui « fait son job » : le Dirigeant de Bordur (2008-2014)*

Le Dirigeant d'Unité de Bordur entre 2008 et 2014 est un « Jeune Cadre » (parcours accéléré réservé aux diplômés du supérieur). Il n'a pas tenu de postes en production comme dans le cursus traditionnel à la SNCF. Il se définit comme un « agent comme les autres », qui « fait son job ».

Jacky Durur est ingénieur. À la SNCF, il n'a fait que du « management », dit-il, c'est-à-dire qu'il a été responsable d'un groupe d'étude pour modifier une portion de voie de TGV, puis n'a tenu que des postes de niveau « Dirigeant d'Unité ». Souhaitant se rapprocher de sa région, il a saisi l'opportunité de prendre le poste de Dirigeant d'Unité à Bordur en 2008. Il ne se cache pas qu'il « s'y connaît moins en production que les DPX », qu'il n'est pas « au fait du terrain comme eux », dit-il, parce qu'il n'a pas tenu tous les postes. « Je n'ai pas d'amour propre », dit-il. Dans la SNCF « modernisée », les Jeunes Cadres sont l'exemple que « l'expérience du terrain perd progressivement de son importance dans la carrière des cadres » (Alber, 2015, p. 71). Il résulte de ce parcours que Jacky laisse son adjoint « gérer » la production, c'est-à-dire précise-t-il, qu'il « le laisse s'en occuper et ils regardent ensemble ». Quand il y a des réorganisations, il s'« appuie » sur les DPX. Son rôle est essentiellement de s'« occuper du management », explique-t-il, c'est-à-dire qu'il préside les réunions avec les instances syndicales (DP, CHSCT), traite les Demandes de Concertation Immédiate (une procédure obligatoire avant la grève, suivant l'accord du 3 décembre 2007) et s'occupe des reclassements des agents.

Quand il devient Dirigeant d'Unité à Bordur, l'Unité connaît le début d'une série de réorganisations menées à partir d'audits. Lui vit sa première réorganisation avec des suppressions de postes. Il introduit alors un « mode de travail », dit-il, inédit à l'Unité, qui consiste à associer les DPX au processus décisionnel de suppression de postes. Il demande aux DPX de lui « faire une démo », c'est-à-dire un « tableau de charge en fonction des arrivées et de départs des trains,

permettant de savoir qui fait quoi ». Chaque DPX « défend son bifteck », constate-t-il, en espérant que son équipe soit épargnée. À la fin, il tranche, il essaie de faire au plus juste, explique-t-il. « On ne bâtit pas une organisation sur un état personnel, il faut être un peu pragmatique », dit-il. Ainsi entre deux agents, il choisit celui qui peut tout faire, qui a le plus d'habilitation, alors que le DPX peut raisonner en termes de préférence personnelle. Lui raisonne d'abord en termes d'« organisation », dit-il. Ces tableaux de charge servent à élaborer une « contre-proposition ». La direction des audits avait préconisé soixante-cinq suppressions de postes en 2008, ils n'ont fait que du « moins quarante » grâce à sa contre-proposition, se félicite-t-il. En d'autres termes, ce Dirigeant d'Unité se présente comme un « faiseur de performance », c'est-à-dire qu'il utilise le discours de la gestion sur sa supposée efficacité (Boussard, 2008).

« Faire des contre-propositions commence à rentrer dans leurs mœurs à l'Unité, mais difficilement », constate-t-il. Pour convaincre les DPX d'être « moteur » de l'organisation qu'ils mettent en place et de faire des « contre-propositions », il leur « *tient un discours* », explique-t-il, selon lequel « ils n'ont pas le choix », « ils sont payés pour faire un job », « ils ne sont pas en anarchie ». Dans ses discours, il les incite à « faire comme lui ». Lui non plus, leur dit-il, « ça ne le passionne pas de faire des réorganisations, il n'a pas envie de supprimer des postes », lui aussi « a une fibre sociale mais à un moment donné, il faut bien le faire, ils sont payés pour faire un taf ». Il dit aussi aux DPX qu'« il faut savoir enlever le personnel du professionnel », que « le fait de réfléchir à une contre-proposition permet de limiter les dégâts ». Pour inciter les agents à être « force de proposition », dit-il, il leur tient le discours selon lequel « soient ils veulent se prendre le chou tout seul, s'asseoir et pleurer, soient ils font comme lui, *relativisent* et pensent qu'il vaut mieux éviter de se pourrir la vie, ils arrêtent avec l'esprit d'assistantat, de s'apitoyer sur soi et sont force de proposition ». En d'autres termes, il tient des discours qui empruntent à l'univers paradoxal du « management » (Gaulejac, 2005), quand il incite à être acteur, tout en se soumettant totalement. Ces discours participent à la construction de « défenses collectives » (Dejours, 1998), dans le sens où ils incitent à relativiser collectivement le mal infligé à autrui et sa propre souffrance. Dans le cas de la SNCF où l'emploi est garanti, le mal est la « néantisation », c'est-à-dire l'expérience des placardisés, qui se retrouvent sans poste, exclus dans l'entreprise (Lhuillier, 2002, p. 50).

D'expérience, raconte ce Dirigeant d'Unité, il a renoncé à se battre, à dire qu'il n'est pas d'accord quand sa hiérarchie lui fixe des objectifs et lui « met la pression » sur pas mal de sujets. « Ça ne sert à rien de se battre car dans l'absolu, le directeur de la production veut faire du moins », dit-il. À chaque fois, il met des réserves en disant « oui, ça dépendra de la charge » et à chaque fois, il « adapte », dit-il. « Par contre, à un moment, il travaille ses tableaux de charge », dit-il, c'est-à-

dire explique-t-il, qu' « il dit au directeur qu' « il a ça comme charge » et lui demande de lui expliquer comment il fait, comme il a toujours fait ». En d'autres termes, il a renoncé à s'opposer à sa hiérarchie, c'est-à-dire se montrer hostile quand elle devient oppressante, parce que cela ne servirait à rien. Il préfère communiquer avec elle en empruntant au langage de la rationalité gestionnaire. Il désapprouve ceux qui s'opposent. Ainsi il ne demande pas aux organisations syndicales d'être d'accord avec une réorganisation, il leur reproche de « monter les gens entre eux, de les mettre en colère, d'en faire leur fonds de commerce », dit-il. Il ne considère pas comme normal l'expression de violence<sup>27</sup>, telle celle des agents qui l'ont séquestré avec son adjoint, comme il l'explique dans l'extrait suivant :

*« C'était violent et physique, quand on est sorti à vingt-trois heures, les agents nous attendaient, nous traitaient de salauds, de fossoyeurs, raconte Jacky Durur (Dirigeant d'Unité). Ça va, on n'a jamais viré personne ! Et ce n'est pas normal ! Avec René (son adjoint), on est des agents comme les autres. Les agents disent « la direction, la direction », j'ai l'impression d'être dans Germinal, alors qu'on est en 2013. Je ne suis pas né chef, s'ils veulent être chef, ils n'ont qu'à le devenir, mais ça demande d'autres sacrifices. Ils ont arrêté les séquestrations, constate-t-il, car les agents ont eu peur que des gens soient virés. Les organisations syndicales disent qu'il faut comprendre, que les agents sont stressés. Et alors ? Et moi ? Je ne suis pas payé pour me faire insulter ! On ne va pas se foutre sur la gueule, on est des adultes, ce n'est pas en arrivant en gueulant sur son chef, en lui disant que c'est un con, qu'ils vont trouver la solution et ce n'est pas normal ! » (Extrait d'entretien)*

J'observe que pour condamner moralement les réactions d'hostilité des agents, ce Dirigeant d'Unité utilise deux arguments contradictoires. Il prétend être un « agent comme les autres », tout en trouvant qu'il n'est pas normal de « gueuler » sur un chef. Dans la société dominée par la gestion, « ceux qui causent la violence sont innocents et ceux qui la subissent deviennent coupables de protester, résister et s'opposer, la lutte devient illégitime » (Gaulejac, 2005, p. 222-223). Le jugement de valeur de ce Dirigeant d'Unité est très différent de celui d'un chef d'Établissement entre les années 1970 et 1990 comme D. Brigot. Localement, l'encadrement de l'Établissement est responsable des mesures impopulaires de suppressions de postes, explique-t-il, il est la « bête noire » des organisations syndicales. Un de ses adjoints est surnommé « Klaus Barbie ». « Que de haine ! », commente-t-il. Mais selon lui, « cette « bête noire » est indispensable pour l'équilibre de l'Établissement » (2003, p. 232). Aussi l'encadrement doit accepter les injures, même si ce n'est pas toujours facile, il en intime l'ordre aux chefs de gare sous son commandement et à ses adjoints. Les situations de grèves sont « bien rodées, chacun tient son rôle » (*id.*, p. 248). En dehors des réunions « si désagréables » des instances syndicales, décrit-il, il pouvait s'entendre facilement avec ceux-là même qui l'avaient insulté grâce à leur passion commune pour l'entreprise. Alors « sans agressivité, ils recherchaient le même but » (*id.*, p. 283). En d'autres termes, l'encadrement local accepte de servir d'exutoire, un moyen de « détourner »

---

<sup>27</sup> La décision du tribunal correctionnel d'Amiens (12 janvier 2016) condamnant à de la prison ferme huit salariés de la société Goodyear ayant séquestré deux cadres de la direction semble normaliser l'intolérance sociale pour l'expression de cette forme d'opposition.



la colère des agents, selon une modalité voisine qui s'observe dans certaines réunions entre cadres dans les années 2010 (voir chapitre 6). La conflictualité des relations professionnelles est « virulente mais fonctionnelle », soit typique de la France des trente glorieuses avant les « modernisations » (Linhart, 1991, p. 20). Son récit montre que l'expression hostile fait partie de son univers professionnel et ne lui provoque pas d'aversion. D. Brigot définit son métier comme un « combat » (*op. cit.*, p. 118). Son quotidien est une *lutte contre tout le monde* et il trouve cela passionnant (*id.*, p. 143). Avec les agents, il pratique la « colère professionnelle » (*id.*, p. 127), qu'il décrit comme une expression maîtrisée de la colère et limitée au strict temps de l'exercice de son rôle et qui n'entame pas sa bonne humeur, insiste-t-il.

Le Dirigeant d'Unité de Bordur se définit comme un « agent comme les autres », qui fait son « job ». En d'autres termes, il rationalise, « banalise le mal » (Dejours, 1998, p. 155). La dépersonnalisation des rapports de pouvoir est typique de l'organisation que M. Pagès *et alii* appellent hypermoderne, où le PDG est « l'agent d'un système au même titre que les autres exécutants » (1979, p. 288). À la différence des « chefs bons professionnels », ce Jeune cadre ne trouve pas normal d'hausser le ton, de « gueuler » sur un chef. Quand il est en désaccord avec sa hiérarchie, il passe par la médiation d'un dispositif de gestion. Les dispositifs permettent au management de se tenir à distance du « réel » de ceux qu'ils encadrent (Dujarier, 2015). En Unité de production, ces techniques managériales pour rationaliser et se tenir à distance sont mises à l'épreuve.

### 2.2.3. *L'idéologie défensive à l'épreuve du « réel »*

Le dirigeant d'Unité de Bordur (2008-2014) relaie « loyalement » (Hirschman, 1970) les discours de l'entreprise rationalisant les suppressions de poste, c'est à dire qu'il participe activement à leur diffusion. Au bout de cinq ans en poste<sup>28</sup>, il ne croit plus à ces discours à l'épreuve de ce qu'il expérimente, ressent ou voit. Il est prêt à donner de la « voix » (*ibid.*).

Jacky Durur (Dirigeant d'Unité) arrive à rationaliser son travail quand il « ajuste » l'organisation de la production. J'observe qu'il éprouve plus de difficultés à le faire quand il parle des reclassements internes des agents dont il a supprimé le poste dans l'organisation. Ce travail, dont il se charge (à la différence de la production), le « confronte en permanence à des difficultés et des dilemmes », raconte-t-il. Ils sont sur un bassin d'emploi où il y a de moins en moins d'opportunités et les gens sont attachés à leur région. Jusqu'à présent, il a toujours trouvé des solutions, à part dans le cas d'un agent handicapé mental léger. Le cas, cité dans tous les entretiens

---

<sup>28</sup> Deux ans après l'entretien, ce cadre est « chargé de mission », c'est-à-dire qu'il est au placard.

que j'ai réalisés à l'Unité, est emblématique des contradictions de l'organisation. « Le problème est cornélien », reconnaît Jacky. Cet agent nécessite le genre de postes qu'ils suppriment pour faire de la productivité, qui n'existe plus nulle part. Les services de l'entreprise n'ont pas de réponse, constate-t-il. Comme l'EME (l'agence pour l'emploi interne qui fait figure de placard institutionnalisé) est située à deux cent kilomètres de Bordur, l'agent venait à Cadur (où se trouve le bureau du Dirigeant d'Unité, à 40 kilomètres de Bordur). Même si son poste a été supprimé, poursuit-il, il devait en tant qu'employeur lui trouver des tâches à faire, ne pas le laisser tout seul. Depuis peu, ils l'ont laissé revenir à son ancien poste à Bordur où il a un ordinateur et où ils lui ont trouvé des tâches de statistiques. Les conséquences sur le plan humain de cette situation échapperaient à sa hiérarchie parce que ça ne peut pas « s'estimer », a-t-il pu observer : « il faut le vivre humainement au quotidien pour comprendre les difficultés, voir l'agent venir tous les jours s'asseoir sur sa chaise avec le regard perdu toute la journée et qui demande ce qu'il fait aujourd'hui ». Et puis, s'énerve-t-il, ça la « fout » mal qu'un agent soit inoccupé alors qu'il vient de défendre un projet de suppression de postes. La position n'est pas tenable humainement, éthiquement, et du point de vue de la production, constate-t-il. Il s'est aperçu du décalage de la perception de la réalité par sa hiérarchie avec la sienne au cours d'un échange qu'il rapporte :

*« Jacky raconte qu'il a demandé à Cazeneuve (le directeur de la production) ce qu'ils allaient faire des agents dont ils suppriment le poste. Celui-ci lui répond que ce n'est pas sain d'avoir des agents à moitié occupés, qu'il vaut mieux avoir moins de postes mais qu'ils soient « blindés ».*

*- Oui, mais celui dont tu auras supprimé le poste n'aura plus rien à faire du tout ! lui répond Jacky. Il a vu, raconte-t-il, son regard étonné se poser sur le cadre « RH » à côté.*

*- Mais ils vont bien à l'EME ?, demande Cazeneuve (directeur de production).*

*- Mais non, ça c'est sur le papier ! L'EME est à Bellerive, alors les agents viennent chez moi !, répond Jacky. » (Extraits d'entretien)*

Ce témoignage montre que les discours du management et les dispositifs de l'entreprise participent à la « banalisation du mal », c'est-à-dire à le relativiser (Dejours, 1998). La fonction de cette idéologie défensive échoue chez les cadres situés en Unité de production, là où se situe le « théâtre du mal », c'est-à-dire là où s'exerce la violence (*ibid.*).

Si ce Dirigeant d'Unité ne parle pas explicitement d'usure comme son prédécesseur, celle-ci s'entend dans son récit de la dernière réorganisation :

*« En mai, des cadres de DF FX (direction de production) sont venus, ils ont regardé en très peu de temps, insiste-t-il, ont fait des préconisations de suppressions de poste. Comme à chaque réorganisation, dit-il d'un air las sur le ton de la récitation, l'encadrement de l'Unité s'est réuni avec les cadres de la DF venus en appui-métier pour examiner leurs contre-propositions. » (Extrait d'entretien)*

« Tout le monde comprend, le discours de la direction selon lesquels il y a des choix à faire, parce que le trafic baisse, il faut le faire sinon ils vont mourir parce qu'ils coûtent trop cher. Le problème des réorganisations, c'est que c'est infini », constate-t-il. « On supprime de plus en plus de postes et ça n'en finit pas », dit-il. Entre eux à l'Unité, ils se demandent si la prochaine étape n'est pas

de mettre VFLI à leur place. « Alors tous leurs efforts auraient été vains », dit-il. Ils étaient « trop larges en ressources, en structure, en tout », admet-il. Mais maintenant que l'organisation est calculée au plus juste, il n'y a plus les agents nécessaires pour réaliser un nouveau trafic. « À un moment, ça ne peut pas se tenir », en conclut-il. En cinq ans, il a pu constater qu'il y avait des réorganisations « au fil de l'eau », tous les six mois. Ils ont eu trois audits et ça ne va pas mieux. Alors ça le *met en colère*, confie-t-il, quand, au moment où ils font une réorganisation, la direction dit que « c'est pour la survie ». C'est pourquoi, explique-t-il, les cadres de l'Unité ont écrit à leurs patrons pour avoir un « semblant de réponse » (voir chapitre 9).

À l'épreuve du « réel », c'est-à-dire la « vérité de l'expérience » (Dejours, 1998, p. 128), ce Dirigeant d'Unité ne croit plus aux discours sur le « réalisme économique », qui rend propre et légitime le « sale boulot » de la suppression de poste (*id.*, p. 101). Le caractère mensonger de ces discours le met en colère. Cette colère le rallie à ceux qui comme Didier (Codess) considèrent positivement de s'opposer à sa hiérarchie. Jusque-là, ce Dirigeant d'Unité refusait de s'opposer parce qu'il ne trouve pas normal l'expression de violence dans les rapports sociaux. La violence reste en effet « aux aguets de tout conflit » (Freund, 1983, p. 69). Les deux dirigeants d'Unité de Bordur qui se sont succédé entre 2004 et 2014 sont typiques du passage des « chefs » aux « managers ». Ils divergent typiquement sur leur sensibilité au ton de la voix avec la hiérarchie, mais aussi sur le sens du travail d'organisation.

### **3. La divergence sur le travail d'organisation (TO)**

#### **3.1. La divergence sur le TO dans l'encadrement de l'Unité**

##### **3.1.1. *Le TO des chefs bons professionnels : réguler la pression en s'opposant***

Le Dirigeant d'Unité de Bordur entre 2004 et 2008 est l'exemple type d'un « chef bon professionnel ». J'observe qu'avec le Codess (commandement opérationnel) le plus ancien de Bordur, il donne typiquement le même sens à son travail d'organisation.

Quand Yves Lerou était Dirigeant de l'Unité de Bordur, il demandait à ses agents de « produire en sécurité » (selon la maxime traditionnelle), c'est-à-dire explique-t-il, qu'il insistait pour qu'ils fassent arriver les trains à l'heure si possible, tout en respectant les règles de sécurité. Il dit sa fierté d'avoir gagné le challenge de la « performance Voyageur », quand il a pris ses fonctions à Bordur, mais aussi d'avoir fait diminuer le nombre d'incidents par son insistance auprès des agents sur le respect des règles de sécurité. Yves Lerou décrit son travail d'organisation comme un travail intellectuel et physique consistant à sentir et réduire la pression hiérarchique. Ce cadre

issu de la promotion interne connaît d'expérience le risque que les règles de sécurité ne soient pas respectées, si la direction « met la *pression* » sur la Régularité (la ponctualité des trains dans le langage de l'organisation). Il a dû y résister personnellement un jour de grève. Il a dû s'opposer à son chef parce qu'il n'était pas question, soutenait-il, d'expédier un train sans faire les opérations de sécurité requises avant le départ. Pour lui, la mission du Dirigeant d'Unité est d'alerter le Directeur d'Établissement. Aussi, la fonction sécurité ne se délègue pas. Elle nécessite d'avoir les « sacrements sécurité », dit-il, c'est-à-dire « pas juste une petite formation juste faite pour les besoins de la certification » comme la filière commerciale dont sont issus certains Dirigeants d'Unité. L'exercice de la fonction sécurité consiste, explique-t-il, à monter un programme de travail pour qu'il soit réalisable par les agents « en sécurité ». « Les agents ne sont pas là pour penser », souligne-t-il, soit une formulation proche de celle des experts de la commission Monnet (1989) du rôle du cadre de penser à la place des agents les contradictions de l'organisation (voir chapitre 4). Ainsi, lors de chaque revue trimestrielle avec la direction, il expliquait les écarts par rapport à ses objectifs de Régularité et ce qu'ils devaient résoudre : que la Traction était responsable de tel retard ou qu'un train arrivait tous les jours avec quinze minutes en retard à cause de travaux et qu'il n'arrivait pas à faire modifier le sillon (l'allocation temporelle du réseau ferré). Tous les mois, il réunissait l'encadrement de Bordur pour détecter les écarts de conception des plans de transport. Tous les matins, il allait voir le Codess (qui commande les agents) et ils cherchaient ensemble les écarts de conception de dernière minute. « Il venait *sentir* la pression », dit-il. Pour lui, le Codess est le chef d'orchestre, celui sur lequel il comptait pour lui remonter les problèmes d'organisation. Il cite Didier, le Codess le plus ancien à Bordur, comme exemple.

Le récit de Didier de son travail d'organisation montre qu'il lui donne le même sens qu'Yves Lerou, un chef « bon professionnel ». Il le définit comme d'arbitrer entre les priorités, de s'assurer que ce qu'il leur demande aux agents est faisable, comme le montre l'extrait suivant :

*« Depuis la dernière réorganisation, explique-t-il, l'organisation manque de souplesse, et parfois ça grince, dit-il. Ainsi quand le commercial l'a appelé pour un nouveau trafic, il a dû lui répondre « on ne peut pas tout faire, tant pis on en laisse ! ». Il ne peut pas dire aux agents « faites-le, démerdez-vous ! », dit-il. Le client appelle le commercial, pour court-circuiter le Codess quand il lui répond qu'ils ne peuvent pas tout faire, poursuit-il. Alors le commercial vient les voir, leur demande pourquoi ils n'ont pas tout fait et ils lui expliquent pourquoi. Le commercial, qui est d'une autre direction de production que la leur, vend sans se demander si c'est faisable, constate-t-il. Ils ont beau lui dire qu'il y a eu une réorganisation, ils n'ont pas l'impression qu'il « pige », dit-il. La réorganisation impose des schémas aux clients qui sont obligés de s'adapter, observe-t-il. Au poste de triage, ils doivent gérer les priorités, explique-t-il. Ce sont d'abord les trains au départ, la formation des trains, puis s'ils le peuvent, la paperasse, les « outils informatiques et la traçabilité », c'est-à-dire tout ce qui ne génère pas de sécurité, dit-il, et enfin répondre aux clients. Le client n'est sans doute pas content de ne pas les avoir au téléphone, mais ils arrivent à faire partir les trains sans de gros retards, ni préjudice pour la production, justifie-t-il. » (Extrait d'entretien)*

Il s'agit de réduire la pression hiérarchique sur les agents, en s'opposant aux niveaux supérieurs de l'organisation qui « mettent la pression », et ceci afin de réduire les risques d'erreur des agents.

Ainsi de ce point de vue, estime Didier, la sécurité est dégradée depuis la réorganisation de la RAT à Brisur. La RAT (Reconnaissance de l'Aptitude au Transport) est l'opération par laquelle un agent dûment habilité vérifie que le train est apte à circuler en sécurité. Depuis qu'un poste a été supprimé, l'agent RAT se retrouve seul pour faire les trains au départ de Bordur et Brisur. Il fait la navette entre ces chantiers distants d'une demi-heure en voiture. « Il doit s'activer s'il ne veut pas pénaliser un client, il est plus stressé », constate Didier. « Quand on doit faire son travail plus vite, il y a des choses moins bien faites », dit-il. Le cas de la « RAT à Brisur » divise l'encadrement de l'Unité. Un cadre de l'Unité affirme qu'il n'aurait pas validé cette organisation. Le correspondant sécurité de l'Unité remarque que depuis la réorganisation de la RAT à Brisur, ils perdent en qualité et la motivation des gens. Il constate aussi dans l'équipe du DPX concernée, une série inhabituelle de quatre accidents. Mais il ne parvient pas à mettre en évidence le lien qu'il suspecte entre la réorganisation et des erreurs des agents qu'il n'arrive pas à expliquer. De son côté, le Dirigeant d'Unité (Jeune Cadre) affirme que « c'est ric-rac mais que ça tient ».

Les « chefs bons professionnels » donnent à leur travail d'organisation un certain sens. Il emprunte à la tradition à la SNCF, résumée par l'antienne « produire en sécurité ». Il pourrait être défini comme) un cas particulier de travail de « régulation » (Reynaud, 1989, 1995) qui ne déboucherait pas forcément sur un compromis (Terresac, 2003), une « activité de médiation des contradictions » (Dujarier, 2006-b). Pour se faire, cette activité implique de s'opposer aux niveaux supérieurs de l'organisation. Les « managers » qui remplacent peu à peu ces « chefs » ne pas donnent le même sens à leur travail d'organisation. Le cas de la « RAT à Brisur » illustre leur divergence. Pour définir leur travail d'organisation, les « managers » se réfèrent à l'univers paradoxal du management.

### 3.1.2. *Le TO des managers : tenir aux agents des discours paradoxaux*

Le dirigeant de l'Unité de Bordur entre 2008 et 2014, un Jeune Cadre (diplômé du supérieur), est un « manager » typique. Il décrit son travail d'organisation comme consistant à tenir aux agents des discours. J'observe, avec d'autres, que ceux-ci sont paradoxaux.

Aux agents, Jacky (Dirigeant d'Unité) « tient un discours », dit-il, selon lequel « les tâches de sécurité sont prioritaires, qu'il leur appartient de bien faire leur travail en sécurité, de se comporter en adulte et ne pas masquer les problèmes en courant et en se mettant en danger ». Il n'a jamais tenu le discours, insiste-t-il, selon lequel il fallait que le train parte à l'heure malgré tout. « Son discours est très clair », affirme-t-il : « sa priorité est de faire les tâches sécurité et après si les trains partent en retard, ils partent en retard », dit-il. Ce discours est immédiatement suivi par un autre. « En même temps, il faut être crédible, logique », ajoute-t-il. Les agents se plaignent qu'il

n'y a pas assez de trafic et quand il leur donne une charge en plus à faire, ils ne veulent pas, constate-t-il. « On ne rame pas dans le même sens », conclut-il. Ainsi aux agents, il tient aussi le discours selon lequel « il faut assumer ses choix de vie, que s'ils ne sont pas contents, qu'ils changent d'entreprise », que « c'est dur pour tout le monde, personne ne veut un poste ailleurs, ils ont un beau cadre de vie à Bordur, ils sont tous attachés à leur région et personne ne veut aller en région parisienne où se trouvent les postes, c'est un choix de vie, chacun priorise ». Quand je demande comment ils peuvent savoir s'ils ne tirent trop sur la corde, s'ils ne peuvent pas dire « non », Jacky me répond qu'ils ne le savent qu'après. À la différence de son prédécesseur qui a fait de la production avant de devenir cadre, ce Jeune cadre n'a fait que du « management », il n'a pas fait l'expérience de la pression hiérarchique sur la Régularité. Aussi, il ne voit pas de contradiction entre la prescription des règles de sécurité et l'intensification du travail (par pression sur la ponctualité et la productivité), comme le montre l'extrait suivant :

*« Les agents ont une période difficile, reconnaît Jacky (Dirigeant d'Unité), deux heures chargées le soir, ils ne peuvent pas dire qu'ils ont une cadence infernale, soutient-il, parce qu'ils ont six heures pour s'en remettre. Même le médecin dit qu'il n'y a pas assez de charge, que les agents cogitent, dit-il. » (Extrait d'entretien)*

De ce point de vue, son discours peut être qualifié de paradoxal, un trait typique de l'univers du « management » selon V. de Gaulejac (2005). Les discours de ce Dirigeant d'Unité ont un effet performatif sur ses subordonnés, comme le montre son récit sur le changement d'attitude qu'il observe chez sa secrétaire :

*« Jacky raconte qu'à un autre poste, il a donné à sa secrétaire toutes les tâches faites par son prédécesseur, comme de distribuer le café aux conducteurs et les téléphones. À cause de ces tâches, ce dernier était débordé selon lui. Au début, sa secrétaire « faisait la gueule », raconte-t-il, car elle avait pris l'habitude de passer son temps à téléphoner à ses copines. À la fin, poursuit-il, elle était super contente d'être occupée toute la journée. Quand elle entendait parler d'une nouvelle mission, elle disait qu'elle la voulait, à la différence de ses collègues. Elle disait que c'est en refusant tout, qu'on supprime leurs postes. C'est une attitude intelligente, conclut-il. » (Extrait d'entretien)*

Le Dirigeant d'Unité relaie des discours d'entreprise et ces discours ont un effet performatif sur ses subordonnés. Les pratiques discursives des professionnels de la gestion aboutissent à l'hégémonie d'une idée (Boussard, 2008, p. 121). Le discours gestionnaire a un effet « performatif » (Austin 1962) dans le sens où il ce qu'il dit se traduit par un faire (Faure, 2009, § 34). En ce sens, tenir un discours managérial à ses subordonnés est un travail d'organisation, puisqu'ils les influencent, structurent leurs actions suivant les termes de l'entreprise.

Le discours du Dirigeant d'Unité selon lequel « il ne demande pas aux agents de courir » fait rire Didier (un agent de maîtrise qui commande les agents). S'ils devaient appliquer à la lettre les règles de sécurité et que le train parte en retard, il demande à voir les retombées, dit-il moqueur. Didier constate que les dispositifs d'entreprise sur les objectifs de Régularité les « poussent tous, à tout faire pour qu'ils soient bons ». Certains sont d'ordre coercitif. Si la Régularité baissait,

soutient-il, le Dirigeant d'Unité se ferait « engueuler », ils se feraient « engueuler », ils auraient des « Actions » à mener au niveau des DPX et avec des « Actions top-départs », ils chercheraient qui a fait quoi et pas dans les temps. Chaque fois qu'un train part en retard, constate-t-il, on lui demande des explications. « La traçabilité sert à ça », dit-il. D'autres dispositifs agissent en suscitant une émulation. La direction fixe au Dirigeant d'Unité un pourcentage de trains à l'heure, décrit Didier (Codess). « Tous les mois, un cadre de l'Unité, surnommé « monsieur camembert », fait des « têtes avec des sourires ». Et chaque année, il y a une remise de trophées, ils sont reçus sur une péniche, des agents sont invités », décrit-il. Le Dirigeant d'Unité a beau dire qu'« il ne leur demande pas de courir », confirment des agents, ils se sentent « *poussés* » à aller vite, disent-ils. Ils constatent que « tout marche à la couleur jaune, vert » (c'est-à-dire aux indicateurs de production sous forme de couleur), disent-ils. Ils ont l'impression de tout commencer, de ne rien finir, de travailler « à la va-vite », ajoutent-ils. Cette pression redescend en cascade. « On leur demande de ne pas se dépêcher, mais d'un autre côté, le Codess appelle pour demander où ça en est », souligne un agent. « Il a des objectifs de Régularité au départ, et s'ils n'y sont pas, ils ont une tête qui fait la gueule (un indicateur sous forme d'émoticon) », ajoute-t-il. En d'autres termes, si tous courent, ce n'est pas parce que le Dirigeant le leur en donne l'ordre, mais parce qu'ils y sont comme « *poussés* » par la médiation des dispositifs du « management désincarné », c'est-à-dire l'encadrement à distance de ceux dont ils surveillent l'activité (Dujarier, 2015).

Selon Didier (Codess), la hiérarchie tient deux discours opposés. Elle leur dit « la sécurité avant tout », dit-il, mais en même temps, souligne-t-il, elle leur dit que « si le client n'est pas content, il va partir ». Depuis qu'ils ont des concurrents et que tout a changé, observe Didier, la sécurité ne passe plus avant la Régularité. « Elle est au même niveau que la qualité du service rendu, alors quand on peut aligner les deux, en rognant un peu, on le fait », résume-t-il. Lui-même reconnaît ne pas respecter à la lettre certaines prescriptions de sécurité pour ne pas pénaliser le client et gagner du temps, comme de commander aux agents de former un train qu'il connaît par habitude, avant que le « Point de saisie » édite la « lettre de voiture » comme le voudrait la procédure. Le discours du Dirigeant d'Unité sur le client divise les agents que j'ai rencontrés. Ceux qui ont peur de perdre le client s'opposent à ceux qui résistent pour défendre leurs conditions de travail. Certains agents racontent ainsi avoir fait une grève du zèle, c'est-à-dire qu'ils ont travaillé selon les normes de sécurité, puis qu'ils se sont faits « allumés » par leurs collègues. Entre eux, ils ne sont pas d'accord, constatent-ils. L'équipe qui leur a succédé l'après-midi a rattrapé le retard en faisant les manœuvres « vite fait », racontent-ils. Elle a reproché à l'équipe du matin de s'être fait « engueulée » à cause d'elle, parce que le client n'avait pas eu ses trains. Comme leur salaire est plus que figé, tout le monde n'est pas d'accord pour faire grève et être privé de sa prime, explique

un agent. L'externalisation des coûts du contrôle hiérarchique sur les salariés et les clients est l'un des traits les plus marquants de l'évolution du management (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 136).

Damien (agent de manœuvre) est de ceux qui affirment que leur priorité est de ne pas perdre le client. « Moralement, c'est dans la tête, on a tous des maisons, des enfants », explique-t-il en aparté. « On n'a pas le choix », dit-il, reprenant le discours du Dirigeant d'Unité. Le phénomène est tel qu'il rapporte avoir dû faire intervenir son chef pour faire cesser le travail à un agent qui venait de faire un Accident Vasculaire Cérébral et refusait de s'arrêter. Ils accélèrent le pas, ils prennent des risques pour gagner du temps, mais ils ne font pas n'importe quoi, affirme-t-il. « Il y a des limites, on s'aime ! », dit-il. Ces risques consistent à travailler selon un répertoire de travail qui s'écarte des normes de sécurité en dehors des visites du DPX (son chef, chargé de vérifier la conformité aux normes des pratiques des agents). Selon lui, ils appliquent un « minimum de sécurité pour eux d'abord, pour le matériel ensuite ». Par exemple, me montre-t-il, pour gagner du temps, il se place dans l'attelage (l'espace entre le wagon et l'engin moteur) pendant la manœuvre de refoulement (quand l'engin moteur se déplace en direction du wagon, en marche arrière) et « faire l'accroche » (c'est-à-dire accorder l'engin moteur au wagon de tête). Cette manœuvre est très risquée et formellement interdite par la réglementation à la suite de plusieurs accidents où des agents se sont fait broyer. Cet agent de manœuvre ne la fait qu'avec un collègue de confiance, insiste-t-il, qu'il appelle « Puce » et fréquente le week-end. S'il devait respecter les règles, il devrait chercher l'une des cales disséminées sur le site. « Cela fait perdre du temps, et comme on est une chaîne, cela veut dire qu'il y a quelqu'un qui attend derrière moi », dit-il. Les tâches à la SNCF sont en effet historiquement parcellisées pour permettre l'imputation de responsabilités. Dans cette organisation orientée vers l'exigence de sécurité, « une solidarité diffuse relie entre eux des gestes de travail forts disjoints » (Ribeill, 1984, p. 35).

Le travail d'organisation des « managers » comme ce Dirigeant d'Unité, structure les actions des niveaux hiérarchiques subalternes et produit *effectivement* un certain ordre social. Il consiste à déléguer l'exercice du contrôle hiérarchique, en produisant de l'autocontrôle suivant les techniques du « néomanagement » (Boltanski & Chiapello, 1999), par la médiation des dispositifs de « planneurs » (Dujarier, 2015). Ce faisant, un type de travail d'organisation, défini comme « l'activité de médiation des contradictions » (Dujarier, 2006-b), est délégué en cascade. Les discours managériaux participent de la diffusion de la normalisation de l'« idéal », c'est-à-dire le déni collectif des limites (Dujarier, 2006). Le discours diffusant la peur de perdre un client « précarise » le travail, c'est-à-dire que la peur de perdre son poste fait obéir, accepter l'intensification du travail, neutralise la mobilisation collective et pousse à ignorer sa propre souffrance (Dejours, 1998, p. 66). Le sens « cheminot » du collectif semble renforcer l'effet



d'accélération des discours managériaux sur les agents. Le travail d'organisation des « managers » est lui-même structuré par celui de leur hiérarchie.

### 3.1.3. *Les « managers » : des cadres qui ne sont pas là pour voir ni entendre*

La hiérarchie n'entend pas les « managers », rapportent ceux-ci, quand ils remontent des alertes non quantifiables et quand ils disent que « ce n'est pas possible ». J'observe que ce comportement les influence, qu'ils se résignent plus ou moins à faire comme elle, à ne pas voir ni entendre.

À la différence d'Yves Lerou, un Dirigeant d'Unité de type « chef bon professionnel » qui travaille de concert avec le Codess (commandement opérationnel des agents), Jacky Durur, un Dirigeant d'Unité de type « manager », s'appuie sur les DPX (encadrement hiérarchique des agents). Ainsi, s'il dit que « l'organisation de la RAT à Brisur est ric-rac, mais c'est faisable », c'est parce que les DPX le lui ont dit lors du dernier point sur la production, raconte-t-il. Dans ces réunions, il demande aux DPX de lui remonter les « alertes de production », explique-t-il. Ces « alertes » prennent la forme d'indicateur de production *quantifiable* parce qu'il a observé que ce sont les seules qui font réagir sa hiérarchie. Quand il dit « on supprime le poste, c'est dangereux pour les agents, ils en ont marre », ce n'est pas quantifiable, remarque-t-il. « Les directeurs de la production lui disent qu'ils comprennent, mais tout le monde s'en tape », constate-t-il. Ces « alertes » ont vocation à lui permettre d'évaluer quantitativement si « ça tient ». Si des trains portaient régulièrement en retard, ce serait la preuve qu'il y a un problème à traiter. Cela ne veut pas dire qu'il mettrait quelqu'un en plus car ça ne dépend pas de lui, insiste-t-il, mais ce serait « assumé » par sa hiérarchie. Ce renoncement à agir est étayé par un double discours selon lequel « la souplesse a un prix » et « ils ne savent pas gérer les aléas ». « Il y a des aléas tout le temps, on ne peut bâtir une organisation sur des aléas », défend-il. « Et puis est ce que le client a payé pour la réactivité ? C'est une autre question, un choix d'entreprise », avance-t-il. À Brisur, le taux de ponctualité, calculé à partir de l'enregistrement automatique à chaque départ de train, est à 86 %. Cela prouve selon lui, qu'ils y arrivent pas mal. « Ca ne tourne pas trop mal, ça va, ça tient le coup », confirme Franck, le DPX de l'agent qui fait la RAT à Brisur. Comme son chef, il s'appuie sur des nombres pour l'affirmer. Il n'y a pas de retard dans la production, constate-t-il, à part un à deux jours en deux mois où ils ont « calé » un train (il n'est pas parti) et ils sont à 86 % en ponctualité au départ. « Ca veut dire que ça se passe bien », conclut-il.

Ce DPX tient un discours selon lequel il préfère, dit-il, que les agents fassent les choses « en sécurité ». Mais à la différence du Dirigeant d'Unité, il reconnaît qu'une pression « au niveau des clients » s'exerce sur les agents. Il sait, dit-il, que les agents essaient de « faire le maximum au niveau des clients », que « la pression est mise sur la productivité et moins sur la sécurité à la

limite ». Il admet qu'il arrive qu'ils courent car tout dépend de l'arrivée des trains et « quand il faut y être, il faut y être », dit-il. Cependant l'écart par rapport aux normes de sécurité, « le DPX n'est pas là pour le voir », dit-il en précisant qu' « il n'est pas vingt-quatre heures sur vingt-quatre sur le terrain ». Ce que les agents ne font pas en sécurité, il ne veut pas en *entendre* parler, me coupe-t-il quand je lui soumetts la situation que j'ai observée : « les aléas, c'est un problème de gestion pour le Codess », dit-il. L'organisation, explique-t-il, divise les rôles entre le DPX, chargé du programme de travail théorique réalisé avec des horaires fixes au départ et à l'arrivée, et le Codess, chargé de la « gestion de l'aléa » parce que les trains arrivent rarement à l'heure. Mais sur le terrain, nuance-t-il, ils sont tous en relation les uns avec les autres et communiquent tous les uns avec les autres. Toutefois, insiste-t-il, ils n'ont pas le même rôle vis-à-vis des agents. Le Codess est le chef sur le terrain, le patron au triage, tandis que selon le rôle convenu dans l'entreprise, récite-t-il, « le DPX surveillerait que ça se passe comme prévu, traite les problèmes des agents, communique les informations de la direction, fait le tampon entre la direction et le terrain ». Lui définirait plutôt son travail de DPX comme de s'assurer que les agents sont occupés « au maximum », c'est-à-dire de « remplir les vides dans leur programme de travail ». Il présente son « graphique » au Dirigeant d'Unité et avec lui, ils se mettent d'accord pour « optimiser », explique-t-il.

Franck (DPX) trouve certes souhaitable d'occuper les agents car lorsqu'ils n'ont pas de travail, ils se mettent à se poser des questions. Mais il ne peut pas le faire systématiquement, souligne-t-il. Ils ne travaillent pas à la chaîne comme dans une usine de production, explique-t-il, ils fournissent un service. Il en résulte qu'il y a des moments de la journée où les deux équipes de manœuvre sont nécessaires et d'autres, où il n'y a absolument rien à faire parce qu'il n'y a pas de train. Jusque-là, dit-il, il a réussi à justifier à sa hiérarchie ses deux équipes et il prie pour que ce soit toujours le cas. J'observe qu'il a du mal à trouver les mots pour exprimer qu'il considère qu'il y a un seuil d' « optimisation » à ne pas dépasser, comme le montre l'extrait suivant :

*« On peut toujours optimiser, dit Franck (DPX), répartir les tâches sur les uns et les autres, mais poursuit-il (en butant sur les mots et en laissant ses phrases inachevées que je complète entre parenthèses), il ne faut pas se leurrer, il y a un seuil qu'il n'est pas pour ... (dépasser), qu'il considère comme risqué de ... (dépasser), parce qu'ils augmentent les risques et qu'au niveau de la sécurité, ils sont moins bons. » (Extrait d'entretien)*

Il y a en effet des contraintes qu'il ne peut pas matérialiser, quantifier, mais qui existent, défend-il. Il a beau « graphiquer » en théorie l'heure de la desserte, dit-il, mettre là telle tâche pour faire un gain de productivité, « sauf que physiquement sur le terrain, ça bloque, ce n'est pas forcément possible ». « La souplesse est nécessaire », défend-il. Actuellement, dit-il, il manque trois à quatre agents au « CO » (le Cadre d'Organisation désigne selon la réglementation interne l'effectif d'un Etablissement pour exécuter les tâches ayant un caractère stable). « Au siège, ils pensent qu'il y

en a trop peut-être ? », demande-t-il ironique. Sur le terrain, cela ne se voit pas car avec la « réserve » (le volant d'agents prévus pour faire les remplacements exceptionnels et pendant les congés), l'organisation est « tenue » (conformément au cadre réglementaire). Mais ponctuellement, quand ils ont besoin d'accorder les congés, il leur arrive de ne pas tenir un poste, constate-t-il. Franck ressent une *saturation*, confie-t-il, à toujours devoir réduire les effectifs, sans en voir le bout. Il en a assez des auditeurs qui viennent leur dire qu' « ils peuvent », quand eux disent qu' « ils ne peuvent pas », de ne pas être assez réactifs pour accueillir un nouveau trafic parce qu'ils ont supprimé trop de postes. « Mais ce n'est plus mon combat », dit-il, car il part prochainement dans une autre direction de production, où il s'occupera de réglementation interne (soit à distance du terrain).

L'attitude des directeurs (situés à un niveau au-dessus de l'encadrement de production) et la répartition des rôles dans l'organisation « modernisée » participent à la construction collective chez les cadres de « défenses », c'est-à-dire d'œillères qui permettent de ne pas voir le mal (Dejours, 1998). Elles les poussent à ne pas voir, ni entendre les écarts au discours qu'ils sont chargés de tenir, les seuils que leur hiérarchie les pousse à dépasser. Elles les empêchent d'utiliser leurs sens, comme le font les « chefs bons professionnels » qui *sentent* la pression. Ces « défenses » échouent dans leur fonction d'œillère dans le cas du DPX en relation avec le « terrain », là où se situe le « théâtre des opérations du mal » (*id.*, p. 174).

### **3.2. La divergence sur le TO entre l'encadrement et les agents**

#### **3.2.1. La « RAT à Brisur » selon les agents : un mal-être relationnel**

Les agents n'ont pas la même analyse de l'organisation de la « RAT à Brisur » que l'encadrement. Ils mettent en avant qu'elle les empêche de s'entre-aider afin de livrer le client à l'heure.

« Depuis la dernière réorganisation, on n'est plus que deux tondus dans l'aquarium (le nom de leur bureau vitré qui surplombe les voies) », dit Emmanuel, l'un des agents qui fait les RAT sur les trains au départ de Bordur et Brisur. Lui fait les RAT et Serge est Point de saisie. Un troisième poste doublement habilité à faire le Point de saisie et la RAT vient d'être supprimé. Emmanuel et Serge travaillent *en séquence l'un après l'autre*. Le travail à la SNCF est en effet parcellisé pour permettre l'imputation de responsabilités, du fait des préoccupations de l'Etat concernant la sécurité de ce mode de transport à son origine au XIX<sup>e</sup> siècle. Cette organisation fonctionne grâce à l'initiative transgressive du lampiste (Ribeill, 1983) et à la solidarité diffuse entre cheminots (*id.*, 1984). La RAT consiste à contrôler par un examen visuel certains points de contrôle référencés dans un manuel, en faisant le tour complet du train (soit jusqu'à deux fois sept cent cinquante

mètres). Il s'agit par exemple de vérifier que le wagon remis par le client, annoncé vide, est réellement vide ou que le nombre de wagons dans la réalité correspond à leur nombre théorique sur la « lettre de voiture ». Cette vérification est nécessaire afin de calculer les paramètres de sécurité de l'engin moteur et que le train puisse répondre à la commande de frein. La principale difficulté est de savoir repérer l'anomalie mécanique ou l'usure de certains organes du wagon. À l'issue de sa formation théorique, Emmanuel ne se sentait pas maîtriser ce métier à forte responsabilité en matière de sécurité, il lui a fallu trois semaines pour commencer à se sentir à l'aise. Angoissé, il en a fait du psoriasis, raconte-t-il. Le Point de saisie est chargé de saisir informatiquement les informations vérifiées et relevées par l'agent RAT lors de son contrôle visuel du train. Il peut alors éditer la « lettre de voiture », le document qui sert à l'équipe de manœuvre à faire le « bulletin de freinage » (le calcul des paramètres de sécurité du train) et « former » le train (assembler les wagons suivant la commande et raccorder l'engin moteur).

Ces agents divergent avec leur hiérarchie sur l'appréciation des conséquences de la dernière réorganisation sur leur travail. J'observe qu'ils n'évaluent pas la situation à partir d'un nombre comme les « managers ». L'organisation a « coincé » une ou deux fois, explique Emmanuel (RAT), c'est-à-dire que lui a pu faire la RAT mais son collègue Point de saisie n'avait pas fini à vingt-deux heures trente (soit une demi-heure après la fin de son service). Il a dû abandonner et le client n'a pas pu être livré. Il reproche à sa hiérarchie que « cela ne les dérange pas trop apparemment », dit-il. À force de réorganisations, il voit qu'ils vont mourir, dit-il, car ils seront incapables de faire le « boulot ». Ces agents n'évaluent pas non plus la situation par rapport à la pression exercée par poste et le risque d'erreur, comme le font les « chefs bons professionnels ». « Faire l'essuie-glace (c'est-à-dire l'aller-retour) entre Brisur et Bordur n'est pas dramatique », dit Emmanuel (RAT). Ça dépend des agents, explique-t-il, mais pour lui, plus il a de boulot, moins il pense à ce qu'il va devenir dans six mois. Il n'est pas celui qui a le plus de travail, insiste-t-il. « Le plus emmerdé avec la suppression du troisième poste, ce sont ceux de la Saisie », affirme-t-il. « En temps normal, ils nagent alors il suffit d'un ou deux trains à Brisur pour que ce soit foutu pour eux », dit-il. Ce qui le « tarabuste », souligne-t-il, est de ne pas pouvoir donner un coup de main à son collègue Point de saisie quand il le voit débordé. Le plus dur pour lui est d'attendre en s'inquiétant pour son avenir, sans pouvoir rien y faire à part l'aider en collant des étiquettes, en faisant du découpage ou de l'agrafage. Il aimerait pouvoir l'aider, mais il n'est pas formé à la Saisie et la direction lui refuse la formation, lui disant que ce n'est pas dans ses attributions. « C'est le seul truc qui me gêne », dit-il.

De son côté, Serge, Point de saisie depuis vingt ans, refuse aussi de se plaindre sur sa situation à *lui*. Quand il embauche, il n'arrête pas jusqu'à la fin de service, il ne peut plus décompresser

comme avant quand ils étaient deux Points de saisie, reconnaît-il. Ce travail demande en effet beaucoup de concentration. « Il faut être vigilant sur tout », explique-il en soufflant à plusieurs reprises, traquer l'erreur entre le bon de commande et la « lettre de voiture », puis la faire rectifier pour permettre la facturation au client en appelant le siège. Il doit jongler avec deux applications informatiques, mais il arrive que l'une, voire les deux soient en panne et qu'il ne peut plus travailler. « Ce système informatique n'est pas évident à comprendre, il rendrait fou un débutant », assure-t-il. Lui y arrive parce qu'il est ancien, grâce à pleins de petits trucs qu'il connaît. « Mais attention, ce n'est pas le bain non plus », précise-t-il. Ce qui dérange Serge est de ne plus pouvoir aider Emmanuel, à faire des RAT, alors qu'il est habilité à en faire et qu'ils ont du travail depuis qu'ils ont récupéré un nouveau trafic. « Je ne peux plus me permettre de quitter mon fauteuil, malheureusement », souligne-t-il. « Avant, ils pouvaient se soulager mutuellement, ils ne le peuvent plus », résume-t-il. Ainsi quand Emmanuel va à Brisur faire une RAT, il doit attendre qu'il revienne pour faire la saisie. « C'est le bordel », conclut-il, dégouté.

Ainsi les agents n'ont pas la même appréciation de la « RAT à Brisur » que leur hiérarchie. D'abord, ils prennent plus au sérieux qu'elle, son discours sur le client. Dans les organisations qui laissent leurs contradictions ouvertes, « les uns pensent que « ça coince », quand d'autres pensent que « ça marche » » (Coninck, 1998, p. 168). Ensuite, ils sont exaspérés d'être « empêchés de faire leur travail », c'est-à-dire dans le cas particulier de la SNCF, de ne pas pouvoir finir ce qui a été commencé de façon récurrente, de devoir attendre en pensant à ce qu'ils pourraient faire, de « gripper » le collectif (Clot, 2010, p. 95-96). Ils doivent assumer les conséquences très lourdes psychologiquement de cette « activité contrariée » (*ibid.*). Avec la hiérarchie, ils divergent sur la définition du « bon » travail d'organisation. La « RAT à Brisur » camoufle sous une appellation technique un malaise relationnel, que le « chef bon professionnel » sent, mais n'arrive pas à nommer précisément. Ce mal-être relationnel n'est pas une « alerte » *quantifiable* qui est seule susceptible de faire réagir la hiérarchie, explique le Dirigeant d'Unité. Pas plus que ne l'est la dégradation des relations sociales entre les agents et leur hiérarchie.

### 3.2.2. *La disjonction entre les réalités de l'encadrement et des agents*

Les agents constatent que les relations avec l'encadrement se sont dégradées depuis 1997, quand il a commencé à s'éloigner d'eux dans tous les sens du terme. Avec les « gestionnaires » à la tête de l'entreprise, ils constatent que la discussion n'est plus « constructive ».

Avec la direction, la discussion n'est plus « constructive », constate Emmanuel (RAT). La détérioration de l'ambiance avec les chefs a commencé après 1997, situe-t-il. Du jour au lendemain, l'encadrement de l'Unité s'est éloigné des agents tant relationnellement que

physiquement en s'installant dans un bâtiment « de l'autre côté ». « En 1997, il y avait du boulot, la direction de l'Unité venait leur dire « bonjour » tous les jours », raconte-t-il. Le DPX avait son bureau à côté du leur, ils le voyaient tous les jours, prenaient le café avec lui. Ils pouvaient lui dire ce qui allait et n'allait pas, discutaient de tout et de rien, se rappelle-t-il. Cet éloignement est simultané à la mise en œuvre d'une politique d'augmentation de productivité par la suppression d'effectif. « Plus ça va, plus le DPX s'éloigne, et chaque fois qu'ils refont les bureaux, ils ferment un service ou supprime une équipe », observe-t-il. Il soupçonne la direction de vouloir les couper d'eux. « Non seulement, les agents ne connaissent plus le patron de l'Unité, mais ils ont des chefs de tous les côtés. Moins il y a d'activité, plus il y a de chefs », constate-t-il. Surtout à chaque fois qu'ils voient un chef venir, c'est pour leur dire que ça ne va pas, jamais pour leur dire que c'est bien. « Il n'y pas de respect », conclut-il.

La discussion n'est plus « constructive » avec la direction depuis qu'à sa tête, il y a des « gestionnaires », affirme Emmanuel (agent RAT). Il les définit comme des cadres qui « regardent les statistiques de productivité mais ne voient pas les manœuvres qui ne sont pas facturés », c'est-à-dire, traduit-il, qu'ils « interviennent pour sauver leur poste plutôt que pour faire des économies pour l'entreprise ». Pour les définir, son collègue Serge (Point de saisie) insiste sur le style parisien de ces cadres qui « viennent du siège avec leur costume et leurs chaussures pointues », ainsi que leur soumission à leurs supérieurs. « Ils viennent avec leur projet, font ce que leurs supérieurs leur disent de faire ou envoient d'autres cadres à leur place », dit-il. Tous deux disent que « ces cadres ne sont pas dans la même réalité qu'eux ». Les « gestionnaires » leur disent que « sur le papier, c'est marqué comme ça », les évitent, ne les écoutent pas. « Mais sur le terrain, ce n'est pas comme sur le papier », souligne Emmanuel. Avec eux, ajoute Serge, ils n'arrivent pas à communiquer parce qu'« ils se sont murés dans un discours qu'ils répètent tout le temps et ne comprennent pas comment les agents réagissent ». « Ils sont dans un boulot, nous dans un autre », résume-t-il.

Certains agents se mettent à insulter l'encadrement de l'Unité et voient les contre-propositions des DPX comme un moyen pour eux de sauver leurs postes, constate Emmanuel. Cet agent, que m'a désigné le DPX en réponse à ma demande d'entretien, ne voit pas les choses de la même manière que ces collègues. C'est très fatigant, dit-il, ils connaissent l'encadrement local depuis vingt ans, ils ont travaillé ensemble. « Ce ne sont ni plus ni moins que des salariés, *on est tous dans le même bateau*<sup>29</sup> », dit-il (reprenant ainsi le discours du Dirigeant d'Unité qui se définit comme un « agent

---

<sup>29</sup> Pour mémoire, cette expression est également utilisée par des cadres lors de la réunion sur ÉVRPS à l'Unité (voir introduction de ce chapitre).

comme les autres »). Selon lui, la direction locale (le niveau de l'Unité de production) n'a aucun pouvoir, ce ne serait pas elle le problème, mais plutôt la direction de la production. Serge (Point de saisie), qui se définit comme ayant « trente ans de boîte », n'est pas de cet avis. Il ne met pas tous les membres de l'encadrement local sur le même plan. Il a une manière bien à lui de trier la hiérarchie et de lui signifier qu'ils ne sont pas « copains », dit-il, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas du même bord, en vouvoyant, mettant de la distance, voire en refusant de saluer, explique-t-il :

*« La dernière fois, après l'audit, raconte Serge (agent Point de saisie), il a refusé de saluer Bihan, le numéro trois de la direction de la production. Il ne salue plus les gens qui la « leur mette-là », dit-il.*

*- On est des cheminots !, lui a répondu Bihan vexé. Il est resté comme un « con », sa main dans le vide, se rappelle Serge. Il en aurait même parlé en réunion au siège parisien, lui a-t-il été rapporté. Bihan le tutoie, observe-t-il, mais lui, le vouvoie, ainsi que le Dirigeant d'Unité qui voudrait bien aussi le tutoyer. Il a vu des gens faire « copain-copain », déchanter, explique-t-il. Mais il tutoie Bruno, son DPX (proche de la retraite), parce que c'est un râleur comme lui, dit-il, et encore Bridur, l'adjoint du Dirigeant d'Unité. Mais lui, il va finir par ne plus le tutoyer, ressent-il. Il sera comme les autres à dix mètres de lui, ouste, dit-il en sifflant. Bridur était mal vu par Bihan. Il est revenu dans les petits papiers, observe-il, depuis qu'il a donné son feu vert pour la dernière suppression de postes. Bridur n'est qu'un sous-fifre, commente-t-il d'un air dégouté. Serge ne s'est pas fait que des copains à la direction, mais se défend-il, il ne peut pas garder. Et puis il a trente ans de boîte, dit-il, ils ne vont pas la lui faire. » (Extrait d'entretien)*

Ce récit montre que Serge réserve sa considération à ceux de la hiérarchie qui « râlent », ne sont pas des « sous-fifres ». En d'autres termes, il les considère quand ils se comportent « comme des patrons », comme les chefs d'avant la « modernisation » de l'encadrement, c'est-à-dire capables de s'opposer à la hiérarchie, se montrer hostile si elle dépasse les limites. Lui qui se vante d'avoir fait grève avant d'être « commissionné » (c'est-à-dire avoir le statut), reconnaît qu'il a dû se modérer. Au début des années 1980, raconte-t-il, il lui est arrivé de « choper par le colback » un chef de service. Le chef de gare les avait appelés pour leur demander de s'expliquer et leur avait demandé de se calmer. « Ca en était resté là », se rappelle-t-il. Ce comportement, l'entreprise ne le tolère plus, constate-t-il. « Maintenant ça coûte cher de toucher à quelqu'un, c'est tapis vert (le conseil de discipline) », dit-il. La direction veut donner une leçon aux bordurs comme lui, réputés pour être de fortes têtes, analyse-t-il. À Bellerouge où ils sont « virulents » comme eux, rapporte-t-il, leur site a été fermé. « Les bordurs n'ont pas été loupés au niveau management, la direction leur a dit clairement qu'ils pouvaient faire leurs valises », dit-il.

Ce témoignage d'un agent d'exécution (selon le statut) qui a « trente ans de boîte » converge avec ceux de « chefs » typiques de la SNCF avant la « modernisation ». Ils montrent que pour les « chefs » comme pour ceux qu'ils encadrent, il est normal de manifester son hostilité à la hiérarchie quand elle dépasse les limites qu'ils expérimentent à leur niveau. Les cadres ou non-cadres, les plus anciens que j'ai interrogés, attendent de leur chef qu'il se comporte « comme un patron », c'est-à-dire qu'il s'oppose, comme eux le font. Cette logique d'honneur, qui méprise la servilité, est typiquement française (Iribarne, 1989). Selon les anciens, l'opposition participe en

effet d'un « bon » travail d'organisation défini comme un cas particulier de travail de « régulation » (Reynaud, 1989, 1995) dans le sens où il ne produit pas forcément un compromis accepté de tous (Terssac, 2003), une « activité de médiation des contradictions » (Dujarier, 2006-b). L'investissement de tous dans la régulation permet de faire fonctionner une société « compartimentée » (Reynaud, 1989, p. 107), en particulier dans le cas de la SNCF où le travail est parcellisé. Cette activité conflictuelle exerce aussi une fonction sociale de « protection contre le dualisme qui sépare » (Simmel, 1918, p. 19), en prenant la forme d'un exutoire (Cosser, 1956). Les « modernisateurs » considèrent cette forme virulente de rapports sociaux comme archaïque (Linhart, 1991). Ces témoignages montrent que la « modernisation » à la SNCF s'est accompagnée d'un éloignement physique et relationnel de l'encadrement des agents jusqu'à la rupture entre deux réalités inconciliables et que ces transformations sont simultanées d'une généralisation de l'intolérance pour l'opposition. Les récits permettent de relier très clairement ce changement de sensibilité à l'opposition chez les dirigeants et les cadres qu'ils sélectionnent pour exercer l'autorité, à la généralisation de l'évitement en cascade d'un « bon » travail d'organisation repéré par M.-A. Dujarier (*op. cit.*). De ce point de vue, il est remarquable qu'à la fin des années 1980, le chef d'Établissement (l'équivalent actuel serait le directeur de production, d'une « DF ») est considéré comme celui étant « au bout de l'entonnoir » (Ribeill, 1993, p. 160). Dans les années 2010, tous s'accordent pour déplorer que le « bout de l'entonnoir » se trouve au niveau du Dirigeant de Proximité (DPX), le tout premier niveau des cadres opérationnels (soit deux niveaux hiérarchiques sous le chef d'Établissement). Comme ailleurs, il est possible de constater que le management à *distance* oppose sans les confronter, les représentants autoproclamés du « réalisme économique » aux tenants du « réel » (Dujarier, 2015). Il résulte des transformations menées sous l'impulsion des gestionnaires, qu'une colère gronde chez les salariés (Gaulejac, 2011).





## Conclusion - La lutte des sens entre « anciens » et « modernisateurs »

Dans cette partie, j'ai analysé quatre cas de conflits observables dans la vie quotidienne de cadres à Fret SNCF dans les années 2010-2015. Ils confirment, suivant V. Boussard (2013), qu'il existe un antagonisme typique entre cadres cheminots. Les protagonistes défendent une définition du « bon » travail d'organisation. Ils mobilisent des légitimations, l'une étant la tradition de métier de la SNCF avant la « modernisation », l'autre, le *logos* de la gestion. Mon enquête permet de mieux cerner l'objet de cette lutte des sens (une expression suggérée par M.-A. Dujarier).

J'ai montré que la définition du « bon » travail d'organisation des experts de la commission Monnet (1989), mandatés après l'accident de la gare de Lyon (1988), influence encore des cadres à la SNCF. Leur théorie de la « préparation », selon laquelle le rôle des cadres est de traiter les contradictions et de les faire arbitrer au bon niveau, est proche de celle de M.-A. Dujarier (2006-b). Pour les cadres interrogés, il s'agit de s'assurer que les directives qu'ils transmettent au niveau hiérarchique suivant sont bien applicables, au besoin en s'opposant à leur hiérarchie, de chercher ensemble des compromis et sinon, de servir d'exutoire à l'opposition. Cette adéquation concept/terrain n'est pas surprenante si l'on considère que M. A. Dujarier (*op. cit.*) emprunte sa formule à M. Pagès *et alii*. Ceux-ci définissent l'organisation comme un « ensemble dynamique de réponses à des contradictions » (1979, p. 43) à partir d'un terrain. Ils le décrivent comme une coopérative française de pêche, un secteur « arriéré envahi par le capitalisme », où l'« on produit du poisson en famille ou entre amis » (*id.*, p. 20), où les dirigeants et les cadres sont un groupe intermédiaire entre l'État et les pêcheurs. Cette définition est proche de celle de la « grande famille cheminote » (Ribeill, 1993), une corporation stigmatisée socialement (Dressen, 2011 ; 2014) et attaquée par les « modernisateurs » depuis les années 1970 (Finez, 2015).

Que M. Pagès *et alii* (*op. cit.*) cherchent à généraliser leur définition de l'organisation, contextualisée, à toutes, est discutable. Néanmoins, leur formule a le mérite de bien caractériser l'antagonisme normatif entre l'organisation française d'avant la « modernisation » et celle du néomanagement, c'est-à-dire le management qui s'inspire de théories principalement importées des États-Unis et généralisé en France à partir des années 1980 (Boltanski & Chiapello, 1999). *Par comparaison* avec une coopérative française de pêche, M. Pagès *et alli* constatent dans une multinationale américaine à la pointe de la modernité managériale que « les contradictions ne sont plus visibles, elles sont occultées en profondeur » (*op. cit.*, p. 24). Le langage positif de l'organisation les « nie, gomme, efface » (*id.*, p. 48). Les contradictions collectives sont transformées en contradictions individuelles, purement psychologiques. La logique des dirigeants est de « substituer l'intériorisation des contraintes à une exploitation visible et des affrontements

brutaux » (*id.*, p. 44), de muter d'un pouvoir *personnel* des chefs, fondé sur le rapport de force direct, à un pouvoir *dépersonnalisé* qui génère une « forme de violence indirecte » (*id.*, p. 287).

Je conclus de cette analyse que l'antagonisme sur le travail d'organisation porte *in fine* sur ce qu'il faut faire socialement des contradictions, les laisser s'exprimer pour leur trouver une réponse ou les dissimuler. Selon les cadres de l'« école des patrons » (selon le vocabulaire indigène) et les « anciens » que j'ai interrogés, laisser s'exprimer l'opposition participerait du bon fonctionnement de l'organisation. Cependant, dans les réunions de cadres, j'observe qu'il s'en trouve à *tous les niveaux* pour faire leur, le langage positif de l'organisation qui occulte les conflits d'intérêts de l'organisation hiérarchisée. Un cadre diplômé du supérieur se référant à l'univers de la gestion ne considère pas comme *normal* de s'opposer. Cette norme qui stigmatise ceux qui s'opposent s'est répandue dans la société contaminée par la gestion (Gaulejac, 2005). La formule de D. Linhart décrivant les relations professionnelles avant la « modernisation » des entreprises françaises comme une « conflictualité virulente mais fonctionnelle » (1991, p. 20) résume bien les enjeux se présentant à la SNCF. La *virulence* des rapports sociaux au travail est la cible des « modernisateurs » qu'eux considèrent comme archaïques, que les autres voient de manière positive comme fonctionnelle. Les « modernisateurs » s'appuient dans leur révolution culturelle sur les « managers ». Quand les chantiers de la « modernisation » sont lancés à la SNCF au début des années 1990, les cadres de l'ancienne école de « patrons » représentent 80% de l'encadrement opérationnel et les « managers », 20% (Ribeill, 1993, p. 173).

Les promoteurs de la « modernisation » à la SNCF dominent en détenant le pouvoir légal dans l'entreprise publique et en promouvant prioritairement des cadres loyaux à des postes où ils ont autorité pour contrôler les conduites suivant leurs termes. Sur le changement de ton qu'ils ont *effectivement* apporté dans les relations hiérarchiques, allant dans le sens d'une dissimulation de la conflictualité, ils trouvent des partisans, plutôt parmi les moins anciens. Sur d'autres aspects du changement qu'ils produisent et qui apparaissent comme le corollaire indésirable de leur politique, ils sont fortement contestés dans les années 2010. Ceux se référant au « réel » de leur expérience critiquent les *enchanteurs*, c'est-à-dire ceux qui en se confinent entre eux dans leur bulle, évitent le réel, la confrontation avec les destinataires de leurs prescriptions d'idéal, dénie les contradictions, les limites et la complexité, et dont les « prescriptions finissent par ressembler à des incantations ou à des prières » (Dujarier, 2006, p. 201). Ainsi la domination des Enchanteurs (pour reprendre l'expression de M.-A. Dujarier) peut paraître étonnante tant leur critique est répandue dans les années 2010, moins en considérant qu'elle s'appuie sur un système de croyances qui rend acceptable, légitime, la domination jusqu'à ce qu'elle devienne problématique.

**TROISIÈME PARTIE**  
**LA LÉGITIMITÉ DES ENCHANTEURS**



## **Introduction - Comprendre le changement dans la domination**

La légitimité, ce besoin d'autojustification à tout pouvoir, est la principale variable empirique de la domination (Weber, 2013). Suivant l'approche constructiviste (P. Berger & T. Luckmann), l'énigme de la domination se situe dans la construction sociale de la réalité (voir chapitre 2). Le changement dans la domination se comprend à partir de cette lutte de sens, corrélée à des enjeux de pouvoir.

Dans le chapitre 8, je développerai l'hypothèse de L. Boltanski & E. Chiapello d'un changement systémique dans le management après mai 1968. Ce changement répond à une critique, d'où une nouvelle forme de justification du capitalisme (1999). À partir de mon terrain à Fret SNCF, j'esquisserai l'hypothèse qu'il répond à un changement dans la socialisation, vue comme un processus de reproduction et de production du social. Ceux qui ont pris le pouvoir (ou veulent le garder) cherchent à instrumentaliser le changement dans la socialisation à leur profit, mobilisant une nouvelle forme de légitimité.

Dans le chapitre 9, je montrerai que la stabilité de la domination des Enchanteurs<sup>30</sup> est une illusion. Je m'appuierai sur la crise sociale de la médiatisation des suicides à France Telecom pour montrer comment l'univers des Enchanteurs est défendu par un travail de maintenance au moyen de machineries conceptuelles. Je montrerai que ce pouvoir performatif du langage s'articule également avec des machineries répressives qui contraignent les hérétiques à se masquer.

Enfin, dans le chapitre 10, je montrerai la société en train de se faire à partir d'histoires de « soi », c'est-à-dire ce dialogue de l'individu en train de reproduire et de produire du social (Mead, 1934). La transmission d'un univers symbolique est problématique. Dans leur travail d'appropriation de l'esprit de la société dominée par les Enchanteurs, les nouvelles générations se confrontent à des contraintes communes, vécues spécifiquement selon l'histoire du sujet et/ou sa position d'acteur (qu'il soit cadre ou pas). Ces histoires esquissent des déviations probables lors de la transmission de l'univers des Enchanteurs.

---

<sup>30</sup> J'emprunte librement le terme à M.-A. Dujarier (2006) pour désigner les légitimateurs qui ont pris le pouvoir dans l'entreprise et impose leur définition de leur réalité.



## Chapitre 8 - Le changement d'ordre de légitimité à la SNCF

### 1. Introduction : le rôle de la socialisation dans le changement

« Mais il n'y a pas de norme ici ! Regarde, certains portent des cravates et d'autres non. Il n'y a pas de règle. » (Un cadre cheminot, 59 ans, dans les années 2010)

À partir de la comparaison de deux corpus de textes sur le management issus des années 1960 et 1990, L. Boltanski & E. Chiapello postulent que l'« esprit du capitalisme », défini comme un « ensemble de croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions, ancrées dans le réel » (1999, p. 33), l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme (*id.*, p. 41), s'est transformé sous l'effet de la critique. En empruntant librement à Weber son concept d'esprit du capitalisme, les auteurs entendent se distinguer de la « vulgate marxiste », « concevant l'idéologie comme le discours moralisateur visant à voiler les intérêts matériels » (*id.*, p. 33). Ils retiennent de la démarche de Weber, l'idée selon laquelle les personnes « ont besoin de puissantes raisons morales pour se rallier au capitalisme » (*id.*, p. 43). Or avec ce concept, la démarche de M. Weber serait plutôt de définir l'idéal-type d'un capitalisme « qui ne s'est développé nulle part ailleurs », c'est-à-dire à définir la spécificité du capitalisme occidental moderne, comparativement à celui existant à d'autres époques et sur d'autres continents (1996, p. 497). Les matériaux de L. Boltanski et E. Chiapello (1999) permettent plutôt, selon ma lecture, d'étayer l'hypothèse d'un changement systémique en France après mai 1968 de la « légitimité » de la domination, définie comme le « besoin d'autojustification inhérent à toute domination », les « principes ultimes qui la font accepter, jusqu'à ce qu'elle devienne problématique » (Weber, 2013, p. 59). Je propose dans ce chapitre un développement de cette hypothèse à partir du cas de la SNCF.

L. Boltanski & E. Chiapello s'appuient sur une « axiomatique du modèle de changement » selon laquelle « l'opérateur principal de la transformation est la critique » (1999, p. 650). La question à laquelle ne répondent pas suffisamment ces auteurs est celle des conditions de l'émergence de l'acteur critique et de l'acteur qui y répond, c'est-à-dire de leur mode de socialisation. Je suis ici, C. Dubar (2003) quand il insiste pour ne pas laisser la socialisation des acteurs dans l'angle mort de la théorie. Pour comprendre l'influence du changement dans la socialisation à la SNCF, je prends au sérieux la remarque citée en exergue d'un collègue cadre. Il cite la norme vestimentaire comme un marqueur visible du changement social qu'il a pu vivre et observer dans l'entreprise. La mode est un cas parfait de la conciliation entre les tendances contradictoires de la distinction et de l'imitation (Simmel, 1908, p. 692-693). La parure désigne le point où se rejoignent, parce



qu'elles sont interdépendantes, les orientations opposées de l'être-pour-soi et de l'être-pour-autrui (*id.*, p. 374). Autrement dit, le vêtement est un mode d'accès à la compréhension de la « socialisation », définie suivant une approche constructiviste, comme la gestion d'une dualité irréductible entre exigence de conformité sociale et aspiration individuelle (Dubar, 1991, p. 79). Le thème de recherche sur les normes vestimentaires ne va pas de soi. Le thème a d'abord un rapport avec le genre. La différenciation du vêtement entre les sexes s'observe en France à partir du XIV<sup>e</sup> siècle. Après la révolution de 1789, la compétence vestimentaire devient féminine, tandis que l'homme républicain se voit frappé d' « interdit de mode » (1985, p. 332). Ainsi peut-on comprendre que mes questions sur le port de la cravate provoquent les moqueries de ceux de mes collègues masculins qui insistent dans leurs rapports au travail avec les femmes sur les différences de genre. Ensuite, le thème des normes vestimentaires a un rapport avec le statut accordé à la microsociologie. Je suis Simmel quand il défend la « légitimité et la fécondité des études microsociologiques » (1908, p. 55) comme sur la mode.

Dans une première partie, je m'appuierai sur le changement de norme vestimentaire chez les cadres à la SNCF pour montrer que le changement dans la domination est consécutif à des mouvements sociaux, mais aussi d'un changement dans la socialisation, moins évident à saisir. Dans une seconde partie, je montrerai que le changement de forme de la légitimité répond à ce changement dans la socialisation, les dominants cherchant à l'instrumentaliser à leur profit.

## **2. De l'exhibition à la dissimulation de la domination**

### **2.1. Le changement dans la socialisation vu à partir des normes vestimentaires**

#### **2.1.1. *La désuétude de la norme « militaire » après des conflits sociaux***

Quand mon collègue (59 ans) cite le port de la cravate pour expliquer qu'il ressent qu'il n'y pas de norme dans notre service (la direction de la sécurité de Fret SNCF), il se réfère au fait qu'il en a existé une chez les cadres et qu'elle a disparu. Le port de la cravate a la fonction de marqueur visible du changement qu'il a vécu à la SNCF.

Les cadres ayant la cinquantaine, que j'ai interrogés dans mon service, gardent en mémoire les usages vestimentaires qui prévalaient encore il y a une trentaine d'années à la SNCF. Selon cet usage, racontent-ils, le port de la cravate était *obligatoire* chez les cadres pour se distinguer de ceux qu'ils encadraient ou pour représenter l'entreprise auprès des élus locaux et des clients. Dans cette organisation qu'ils appellent « militaire », à chaque fonction correspondait un *uniforme*. S. Vité a retracé l'histoire des uniformes dans le chemin de fer français. Il montre que l'uniforme

apparaît dès son origine. Il est prescrit par ordonnance royale (1846) *sans exception* afin que le public identifie les agents aux injonctions desquels il doit obtempérer. D'une rigueur militaire, le col est droit et haut, les boutons et casquettes dorés, la cravate obligatoire (Vité, 2003). L'uniforme est conforme aux missions de police et de contrôle social, que l'État confie aux premières compagnies de chemin de fer (Ribeill, 1983). Le degré de détail du vêtement permet de discerner le métier, mais aussi les différences sociales à travers les broderies et tissus utilisés, de comparer *de visu* son statut à celui de son collègue. Tous ces détails sont codifiés dans un règlement à la création de la SNCF, qui s'étoffe jusqu'à faire trente pages en 1958 (Vité, 2003).

Selon mes collègues, le changement de norme sur le port de la cravate s'est fait autour des années 2000. Peu à peu, tout doucement, une nouvelle norme moins stricte s'est imposée qui admet qu'il y ait des différences dans les tenues, racontent-ils. Certains expliquent ce changement par la fronde contre les uniformes et l'autorité à la fin des années 1980, d'autres par un effet de mode introduit par des jeunes. Les archives de S. Vité montrent que les changements dans le règlement sur les uniformes, en particulier l'indication de la hiérarchie sur le vêtement, suivent des mouvements sociaux. D'abord, après les événements de mai 1968, le règlement sur les uniformes est profondément revu. En 1976, il prescrit la disparition des broderies de col. Puis le règlement change sous l'effet du refus d'agents dans les années 1980 de porter des tenues décidées en petit comité depuis la direction. Il évolue ensuite suivant les préconisations d'un audit social après la grève de 1986-87. Après 1990, le règlement ne parle plus d'« uniforme » mais de « tenue », cela signifie que les agents ont le choix de combiner une « tenue » à partir d'un choix d'accessoires vestimentaires standards. Ils sont consultés et il est fait appel à un créateur de haute couture. Les « tenues » se font plus discrètes et les étoiles (indiquant le grade) disparaissent. Après les années 2000, les marques de grades sont définitivement supprimées (*id.*, 2003).

La grève de l'hiver 1986-1987 marque en effet un tournant social important à la SNCF. Elle peut être considérée comme une sorte d'implosion de la traditionnelle société cheminote, « en quelque sorte le mai 1968 de la SNCF » (Ribeill, 1993, p. 128). Quand elle éclate, l'entreprise s'attache encore à consolider sa nature d'isolat corporatif, hérité des premières compagnies de chemin de fer. Au XIX<sup>e</sup> siècle, le patronat paternaliste prend soin d'installer les cheminots à l'écart de l'agitation urbaine. Il cultive l'esprit corporatiste par des mécanismes de protection statutaire, d'hérédité professionnelle et d'encadrement social dans tous les aspects de la vie des cheminots. Il s'agit alors de « convertir sur plusieurs générations, des déracinés de la terre en agent d'une noble corporation du service public » (*id.*, p. 136). Le tarissement des filières traditionnelles de recrutement conduit à un recours contraint à d'autres, où « s'accusent le poids des origines urbaines et de l'allongement de la scolarité » (*id.*, p. 144). Le changement dans les pratiques de

lecture chez ces nouvelles générations de cheminot montre la fin d'une organisation autarcique de la vie hors travail, la contestation du modèle de référence traditionnel où le milieu de travail constitue la base d'intégration globale. Le rôle des femmes de cheminots est prépondérant dans cet élargissement des réseaux de sociabilité (Seibel, 1991). De la sorte, une « certaine modernité pénètre ainsi le corps social cheminot » (Ribeill, 1993, p. 149). La grève révèle au grand jour une fracture sociale à tous les niveaux de l'entreprise jusqu'au sommet, des « tensions vives entre générations » (*id.*, p. 128). Le record de la durée dans l'histoire de la corporation tient à l'« obstination extrême de certains grévistes » (*id.*, p. 158). Au-delà de revendications matérielles explicites émergeaient de façon plus confuse une crise de confiance dans l'encadrement et plus largement une remise en question de la légitimité de l'autorité (*id.*, p. 155). Des grévistes, plutôt situés en région parisienne, rejettent le patronage des syndicats et le paternalisme de la direction, qui « se soutenaient mutuellement dans des superstructures coupées des réalités du terrain » (*id.*, p. 158). Les contestataires, qui ont en moyenne 32 ans, sont en « mal de reconnaissance et n'acceptent plus le mépris institutionnel, du fait du nombre réduit de leurs galons » (*id.*, p. 159).

La grève de 1986-87 a pour effet d'ouvrir les chantiers de la « modernisation », d'hâter la « révolution managériale ». Celle-ci s'est enclenchée dès 1971, quand la SNCF s'engage à équilibrer ses comptes. Cet engagement se traduit par la promotion des services commerciaux, une décentralisation des structures, l'ouverture de « tables rondes » avec les syndicats, mais aussi une politique d'austérité, une baisse accélérée des effectifs et une fermeture de lignes déficitaires (*id.*, p. 139), et *in fine* le déclassement social de la corporation (*id.*, p. 148). Bien avant l'introduction du management « participatif » après la grève de 1986-87, D. Brigot signale que les modes managériales importées des États-Unis, comme le « Perfectionnement Pratique des Chefs » dans les années 1960, font les carrières des cadres en direction et que « les cabinets de conseil deviennent la règle » (2003, p. 68). Les premiers audits après la grève de 1986-87 désignent comme coupable un « management archaïque », le « commandement direct brutal ou par les règles », l'organisation « militaro-hiérarchique », en particulier l'encadrement intermédiaire, une population jugée conformiste (Ribeill, 1993, p. 160-161). Les valeurs de l'entreprise, anciennes et nouvelles, sont en confrontation (*id.*, p. 203). Un large désaccord sur la stratégie pour sortir de cette mauvaise passe et nourrit une conflictualité latente au sein de l'entreprise (*id.*, p. 205). Un séminaire interne (1991) fait le bilan du management « participatif », le manque d'implication des cadres dans la démarche oriente vers le management de « proximité » (*id.*, p. 167). Selon les promoteurs du projet<sup>31</sup>, ce terme a été retenu pour marquer

---

<sup>31</sup> Selon un document d'un groupe de travail (février 1993), provenant des archives d'un cadre cheminot.

la volonté de mettre en œuvre une organisation « horizontale », un management nouveau et « responsabilisant », par opposition à l'organisation « verticale » qui prévalait à l'époque. Ceux-ci justifient cette orientation par « l'évolution de l'ensemble de la société, le souci d'améliorer le service client et d'accompagner des orientations prises quant aux futurs découpages régionaux ».

À un niveau de lecture macrosocial, le changement dans le management, repérable entre autres à partir des normes vestimentaires chez les cadres, s'analyse comme une réponse à un mouvement générationnel contestataire contre l'autorité. Celui-ci s'exprime après mai 1968 en France et plus spécifiquement à la SNCF lors de la grève de 1986-87. Ce résultat valide l'axiomatique du modèle du changement de L. Boltanski & E. Chiapello, faisant de la critique, le moteur. La transformation du management est présentée par ses théoriciens comme une réponse à des demandes d'autonomie émanant de « salariés plus qualifiés, demeurés en moyenne plus longtemps dans le système scolaire », aux « jeunes cadres, ingénieurs et techniciens qui, formés dans un environnement familial et scolaire plus permissif, supportent mal la discipline d'entreprise et le contrôle rapproché des chefs, se rebellent contre l'autoritarisme quand ils y sont soumis, mais répugnent aussi à l'exercer sur leurs subordonnés » (1999, p. 161). G. Ribeill ajoute pour le cas de la SNCF le critère de l'habitat urbain et la « dissolution de la société cheminote dans la société individualiste de consommation et de loisir » (1993, p. 189). Le cas des normes vestimentaires permet de cerner plus finement le rôle de la socialisation dans le changement.

### 2.1.2. *Faut-il en conclure qu'il n'y a plus de norme ?*

Selon les cadres de mon service, la norme « militaire » qui prévalait jusque dans les années 2000 et contraignait les cadres à porter la cravate était explicitement perceptible. Dans les années 2010, ils ressentent que cette contrainte sociale a disparu. Ils en concluent qu'il n'y aurait plus de norme.

Le témoignage d'un cadre (55 ans) montre comment la norme « militaire » était intériorisée à partir du poids du *regard* porté par le groupe professionnel sur ses membres ou entre groupes, voire entre les sexes. L'individu est « toisé » par autrui :

*« Georges (55 ans, cadre) porte tout le temps la cravate parce qu'il en a pris l'habitude, explique-t-il. Il se rappelle de la première fois où il en a porté une. C'était un jour de grève, le chef de quai le lui avait demandé. Progressivement, il l'a mise de plus en plus, se rappelle-t-il, surtout que sa femme aimait bien. Pourtant avant, il n'aimait pas ça, se rappelle-t-il. Maintenant, c'est le contraire, il se sent « nu sans », depuis le début de sa calvitie, ajoute-t-il en riant. Il a pris le parti d'en mettre une, dit-il. Tout a commencé quand il est passé « maîtrise », raconte-t-il. À l'époque il était Qualif E et ne portait pas la cravate. Il se rappelle encore du jour, où il a été amené à remplacer ses collègues cadres de rangs plus élevés à la Qualif H et G, et où il s'est retrouvé seul, en position de répondre à un cadre d'une direction régionale. Celui-ci l'a toisé des pieds à la tête, se rappelle-t-il, avec l'air de se demander « qu'est-ce que c'est que ce guignol, qui représente le chef de gare ? ». Ce moment l'a marqué, souligne-t-il. Et puis il y a eu les élections*

*professionnelles, poursuit-il, au bureau on lui a dit « Non, toi c'est à côté, l'exécution ! ». Il s'est dit alors « c'est ça qui représente la SNCF, il y a un message là... ». (Extrait de notes)*

Renoncement à un style vestimentaire personnel et intégration au groupe des cadres sont simultanés et constituent un évènement marquant dont se souvient ce cadre trente ans plus tard.

Si les cadres ne se sentent plus tenus ni réglementairement, ni par le *regard des autres* de porter la cravate, peut-on pour autant en conclure comme ils le font qu'il n'y a plus de norme ? Il faut d'abord remarquer que la question du port de la cravate exclut les cinq femmes cadres du service et qu'elle est étrangère à la doctorante. Même si le dimorphisme sexuel du vêtement s'effrite à partir des années 1920 (Yonnet, 1985), j'observe que les vestiaires des hommes et des femmes ne se confondent toujours pas dans les années 2010. En dehors de cette norme, la question se pose concernant les dix-neuf cadres masculins du service de savoir si leur comportement obéit à une loi sociale : cinq portent la cravate tout le temps, cinq de temps en temps et neuf jamais. Il n'y a pas de critère social objectif pouvant expliquer pourquoi certains portent une cravate et d'autres non : ni le niveau hiérarchique, ni la fonction d'encadrement, ni le diplôme ou l'âge. Je suis J.-D. Reynaud quand il critique ce qu'il appelle la « révolte contre les contraintes », exprimée en mai 1968, en affirmant que « toute activité sociale suppose des règles, des normes, des lois, c'est-à-dire des contraintes » (1995, p. 32). Elles sont difficiles à analyser parce qu'elles ne sont pas nécessairement ressenties comme telles. Les contraintes sont en effet « indissolublement contrainte brute et consensus, imposition et légitimité » (*id.*, p. 33). Il réfute l'hypothèse durkheimienne selon laquelle l'anomie en tant qu'affaiblissement des règles serait une situation anormale ou exceptionnelle, elle serait plutôt « synonyme de changement de la régulation » (Reynaud, 1989, p. 264). Partant de ce présupposé que toute activité sociale suppose des contraintes, j'ai cherché à comprendre de quelle manière la contrainte s'exerce dans le cas du port de la cravate dans mon service dans les années 2010.

### 2.1.3. *La norme du « décontracté » : la contrainte par l'autocontrôle*

Mon enquête sur le port de la cravate dans mon service montre que la contrainte sociale ne s'exerce plus à partir du regard porté par le groupe sur l'individu comme dans la norme « militaire ». Elle s'exerce à partir du regard que l'individu porte sur le groupe et auquel il se compare, à son *insu* par un mécanisme d'autocontrôle.

Une majorité de cadres masculins ne portent *jamais de cravate dans le service*, et s'ils en portent, c'est parce qu'ils ont une réunion à l'extérieur. Ils expliquent qu'ils ne s'y sentent pas obligés de porter un accessoire qu'ils vivent comme une gêne corporelle. C'est le cas de Jean-Philippe (55 ans). Son témoignage montre qu'il se livre à une comptabilité du nombre d'hommes qui portent

une cravate dans l'espace social autour de lui, pour décider s'il peut se délivrer d'une norme vécue comme contraignante, qu'il ressent comme tombée en désuétude mais pas complètement. Comme le souligne Jean-Philippe à la fin de notre entretien, « ce sont des questions qu'on ne se pose pas, des choses qu'on voit quand on en parle ». Cette comptabilité apparaît dans le fil du récit qu'il me fait pour m'expliquer les circonstances où il porte la cravate :

*« Jean-Philippe (55 ans) explique qu'il mettait des cravates avant, mais n'en porte plus car ça le gêne. « C'est chiant », dit-il. Il continue d'en porter dans certaines réunions, précise-t-il, où il est à l'extérieur, avec des gens qu'il ne connaît pas. Ainsi détaille-t-il, il ne porte pas de cravate « avec les Belges », mais en porte « avec les Allemands ». « À la SNCF, on ne porte pas trop la cravate, on est entre cheminots, c'est notre monde à nous », dit-il. Comme dans cette réunion où il n'y avait que des cheminots ou d'anciens cheminots, cite-t-il. Sur dix hommes, il n'y en avait que deux qui portaient la cravate, raconte-t-il. Il y a trente ans, constate-t-il, les cadres portaient tous un costume-cravate, mais quelque chose s'est perdu, c'était le style militaire, l'uniforme, dit-il. » (Extrait de notes)*

D'autres cadres que j'ai interrogés mettent en avant qu'ils s'« adaptent » à l'environnement social pour expliquer qu'ils ne portent pas de cravate. Ils ne portent pas de cravate dans le service parce qu'une majorité de cadres ne portent pas de cravate. C'est le cas de Marc. Selon lui, « dans la vie, il faut s'adapter ». Comme dans le récit de Jean-Philippe, j'observe à partir du sien, qu'il se livre à une comptabilité pour savoir comment être dans la norme. Ce récit, Marc (48 ans) me le fait spontanément en revenant de réunion pour partager ses impressions et parce qu'il sait que j'enquête sur le port de la cravate (nous partageons le même bureau). Il devait faire une présentation à son chef et au supérieur de son chef, raconte-t-il, il a cru bon de porter une cravate pour l'occasion alors que d'habitude il n'en porte pas. Or les deux cadres avec lesquels il avait rendez-vous n'en portaient pas. « Je me suis fait piéger », conclut-il. Comme le montre ce témoignage, le recul de la norme « militaire » qui s'imposait à tous, laisse les individus face à eux-mêmes : une liberté de choix qui peut être vécue comme un piège, dans la mesure où il reste des usages normatifs, plus subtils car ils sont implicites plutôt qu'explicites. Ainsi quand Paul (53 ans) va à « l'État-major » (il travaille avec l'armée), il met une cravate pour asseoir son autorité, être d'égal à égal, dit-il. « Ils aiment bien le style à quatre-épingles, même s'ils ne le diront pas à celui qui n'aurait pas le bon look », remarque-t-il.

Certains cadres ont définitivement renoncé à porter une cravate parce qu'ils vivent cette contrainte comme définitivement tombée en désuétude. « Il y a encore cinq à dix ans, la fonction positionnait la manière de s'habiller, aujourd'hui, la cravate est plus un accessoire qu'une obligation », estime un cadre. Mais ils ne s'habillent pas cependant n'importe comment. Leurs récits montrent bien que le *regard d'autrui* oriente leur choix. À son entrée à la SNCF, Jean (47 ans) a décidé de ne pas porter de cravate car elle l'étouffe, lui donne l'impression de ne plus respirer à la fin de la journée. Il s'habille tout le temps de la même manière en « décontracté classique », décrit-il, au travail comme le week-end, à part quand il fait des travaux de jardinage. Dans le service, je le

vois porter des polos noirs ou gris, parfois un gilet ou un pull noir, un jean foncé et des chaussures de sport en cuir. Ce vestiaire compose une sorte d'uniforme par le *style*, qui compose un compromis normé entre une certaine décontraction dans la tenue et une retenue exigée socialement. Jean « s'adapte » à son environnement professionnel, explique-t-il. Avant d'entrer à la SNCF, il portait une cravate quand il travaillait dans un cabinet de conseil car c'était obligatoire. Alors que dans une société d'informatique, il venait travailler en basket car tout le monde en portait. Jean-Philippe (55 ans) porte un costume (sans cravate) au travail alors qu'il porte une tenue sportive le week-end. « C'est ma manière d'avoir une tenue correcte, une question de respect pour soi et les autres », dit-il.

Parmi ceux qui continuent de porter la cravate, deux cadres disent porter la cravate « selon leur humeur », en fait très rarement. Ceux-ci utilisent la cravate selon une grammaire personnelle comme accessoire pour afficher à autrui un état intérieur. Pour Paul (53 ans), il s'agirait de témoigner du respect ou de l'intérêt à son vis à vis. Ainsi il n'en porte jamais le vendredi, sauf si le président de la SNCF vient. Il porte une cravate le lendemain de notre échange. « Tu vois aujourd'hui, j'en ai mis une ! », dit-il en souriant. Pascal (50 ans) porte une cravate selon ses « humeurs » parfois quand il se sent motivé par son travail, mais toujours quand il représente la direction devant les instances syndicales.

Enfin, cinq cadres continuent à porter la cravate tout le temps, par habitude prise à l'époque où il était mal vu professionnellement de ne pas en porter, par choix personnel ou pour plaire aux femmes, disent-ils. Alfonse (58 ans), considéré par ses collègues comme « vieille école » ou une « espèce en voie de disparition », revendique son choix de porter le costume-cravate tout le temps. L'uniforme est selon lui libérateur. Il permet de ne pas commettre d'impairs, et côté hiérarchie, il permet de ne pas imposer sournoisement des choses, de ne pas avoir à dire à des gens « toi, ta tenue, le bermuda, c'est choquant, ou pas choquant », expose-t-il. Le port de la cravate tend à reculer dans le service. Trois ans après mon enquête, la plupart des cadres portant tout le temps la cravate sont partis en retraite, ceux qui les remplacent ne portent pas de cravate ou sont des femmes. Le dernier d'entre eux porte la cravate de moins en moins souvent.

Le changement de normes vestimentaires chez les cadres à la SNCF, à l'instar de la mode en général, met en évidence un changement de forme de la socialisation. À la différence de la mode qui communiquait l'appartenance à une classe et à un genre, s'est imposée à partir des années 1970, la mode des « looks » qui révèlent l'existence d'un moi irréductible (Yonnet, 1985, p. 355-356). En même temps, « cette individualisation s'inscrit bien dans une socialisation puisque chacun est à présent considéré comme *responsable* de l'image qu'il donne de lui-même, y compris

quand il choisit d'en rester à une expression « passe-partout » » (*id.*, p. 360). Ce changement dans la socialisation s'observe aussi à partir du tableau clinique des maladies mentales. À la névrose, qui signale la répression des désirs de l'individu par la société, succèdent la dépression et la toxicomanie. Ces nouveaux signes cliniques montrent que l'autonomie laissée par la société à « être soi » prend la forme d'une nouvelle contrainte sociale (Ehrenberg, 1998). Si la société moderne pousse typiquement l'individu à se différencier (Durkheim, 1893), elle « impose *en même temps* des limites très strictes à la différenciation » (Elias, 1987, p. 196). Les organisations qui découlent des transformations des années 1980/1990 et affichent un libéralisme, sont ambivalentes. Derrière la diversité se cache la conformité (Courpasson 2000, p. 16).

L'illusion d'autonomie sociale que ressentent les cadres que j'ai interrogés, peut être analysée comme le produit du processus de civilisation en Occident. S'appuyant sur la comparaison de manuels de savoir-vivre en France et en Allemagne entre les XI<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, N. Elias met en évidence une modification du degré de sensibilité, la progression du seuil de ce qui est ressenti comme pénible, une orientation vers une « privatisation » sans cesse plus prononcée et plus complète des fonctions corporelles et de la vie pulsionnelle, c'est-à-dire « leur déplacement dans des enceintes spécialisées, hors du champ visuel de la société », de sorte que « l'homme s'est clivé entre ce qu'il peut étaler au grand jour et ce qu'il doit réserver à l'intimité, au domaine secret » (1973, p. 275). Ces interdictions se sont imposées sous forme d'autocontrainte, par l'apprentissage social d'un sentiment de gêne. Un plaisir, « dès lors qu'il est considéré comme indésirable par la société, s'assortit de menaces ou de châtiments qui l'investissent de sensations de déplaisir et tiraillent l'individu » (*id.*, p. 296). Ainsi selon N. Elias, la structure pulsionnelle des individus s'accorde à celle de la société. Le mécanisme d'autocontrainte est corrélatif du monopole de la contrainte physique par un État qui centralise le pouvoir et « interdit à l'individu de se livrer au plaisir de l'attaque directe, en dehors d'enclaves où est concédée une plus grande liberté à l'agressivité » (*id.*, p. 293). L'individu est à « peu près à l'abri d'une attaque subite mais il est forcé de refouler ses pulsions agressives » (1975, p. 189). Au contrôle de surveillance par la société, se substitue l'« appareil de contrôle qui se forme dans l'économie psychique de l'individu » (*id.*, p. 195). Un autocontrôle automatique et aveugle, inculqué dans l'enfance, coexiste à côté d'un mécanisme de contrôle conscient (*id.*, p. 186). En France, la société de cour est la pépinière de cet autocontrôle. Il s'agit de remplacer progressivement une noblesse guerrière par une noblesse de cour, domestiquée et habituée à refouler ses émotions. Le moteur de la curialisation des guerriers est la « peur élitiste de perdre son prestige » (*id.*, p. 234). L'autocontrainte se diffuse dans le reste de la société, du fait de la « chaîne d'interdépendance entre les hommes qui estompe les contrastes » (*id.*, p. 204). R. Muchembled souligne la dimension genrée et le rôle des villes dans la pacification des mœurs depuis la fin du Moyen Âge, repérable



par la baisse des homicides. Après les élites, les « citadins ouvrent la marche, suivis par la paysannerie, enfin par les « classes dangereuses » ouvrières de l'époque industrielle » (2008, p. 456). Il s'agit principalement « génération après génération, d'un vigoureux processus de gestion de l'agressivité masculine » (*ibid.*). Il résulte de ces évolutions un paradoxe : plus croît l'interdépendance entre les hommes, plus se développe une forme de conscience de soi comme d'un être coupé des autres (Elias, 1987).

Le changement de normes vestimentaires chez les cadres est révélateur du processus de « civilisation », c'est à dire le développement de l'autocontrainte, qui donne aux individus une illusion d'autonomie, et de la privatisation de la vie pulsionnelle, notamment de l'agressivité (Elias, 1973). Ce changement de la structure socio-psychique interagit avec le mode de domination.

## **2.2. La dissimulation de la domination dans le vêtement et l'espace**

### **2.2.1. *Le chef au style « décontracté »***

Selon mes observations à Fret SNCF dans les années 2010, il serait d'usage pour un cadre de ne pas exhiber le signe de sa position dominante en présence de ceux sur lesquels il exerce une autorité. Ces nouvelles normes vestimentaires sont à l'opposé de la norme « militaire » qui exhibe la position dominante.

Dans mon service, j'observe que le port de la cravate varie selon la configuration hiérarchique dans laquelle se trouvent les cadres. Ainsi Pierre (55 ans), un cadre qui n'a pas de fonction d'encadrement dans le service, porte un costume-cravate les jours où il est amené à côtoyer ses collègues ou chefs. Mais quand il participe à un séminaire organisé par la direction de la sécurité, réunissant leurs correspondants dans les directions de production (soient des cadres sur lesquels ils exercent une autorité indirecte), j'observe que Pierre ne porte exceptionnellement pas de cravate. De la même manière, les cadres exerçant une fonction d'autorité sur le personnel ne portent jamais de cravate dans le service, mais ils peuvent en porter quand ils ont des rendez-vous à l'extérieur ou avec un supérieur hiérarchique. Ainsi quand le directeur du service porte une cravate, ses subordonnés savent qu'il rencontre la directrice de Fret SNCF, « pour assoir son autorité », disent-ils.

Dans le cercle des cadres situés dans le haut de l'appareil, il existe un usage sophistiqué du port de la cravate. Ainsi un cadre supérieur qui a participé à un séminaire réunissant sur plusieurs jours les plus hauts cadres de la SNCF, rapporte qu'une note détaillée précisait la consigne

vestimentaire. Le « dress code » était le « décontracté obligatoire », dit-il, sauf à la fin du séminaire ponctué par le discours du Président de la SNCF, où la cravate était obligatoire. En consultant les images du président de la SNCF, G. Pepy, sur Google Image, j'observe qu'il fait un usage très étudié du port de la cravate. Tantôt il la porte pour représenter l'institution quand il recrute, renouvelle son mandat, représente l'entreprise lors d'un déraillement, mais pas quand il communique un message à ses clients ou au monde économique sur le lancement d'une offre ou les résultats de l'entreprise. Ces observations tendraient à montrer que le port de la cravate peut être utilisé par les cadres dirigeants dans une stratégie d'autorité, soit pour abolir symboliquement la différence hiérarchique ou au contraire marquer la distance en rappelant l'autorité de manière solennelle.

À partir des années 2000, la tenue des agents au contact de la clientèle est la seule à porter un signe de leur statut. Porter l'insigne de la SNCF est une source de conflit chez ces salariés qui préféreraient rester discrets. Le vêtement des agents au contact du public n'a en effet plus pour fonction comme au début du chemin de fer d'indiquer aux usagers qu'ils doivent obtempérer au personnel, mais de signaler aux clients la disponibilité du personnel (Vité, 2003). Ainsi le dossier de presse des nouvelles tenues de 2014 intitulé « Pour ses clients, SNCF soigne sa tenue » annonce significativement « au service des clients, plus qu'une tenue, une attitude ».

Le changement dans les normes vestimentaires, que j'ai pu observer, reflète l'évolution du management après les événements de mai 1968. Suivant L. Boltanski & E. Chiapello, son trait le plus marquant est la dissimulation du contrôle hiérarchique par le passage du contrôle à l'autocontrôle et l'externalisation des coûts du contrôle sur les salariés et les clients (1999, p. 139). Ce changement, visible dans le vêtement, est aussi observable plus généralement dans l'espace.

### *2.2.2. La généralisation de l'occultation de la hiérarchie*

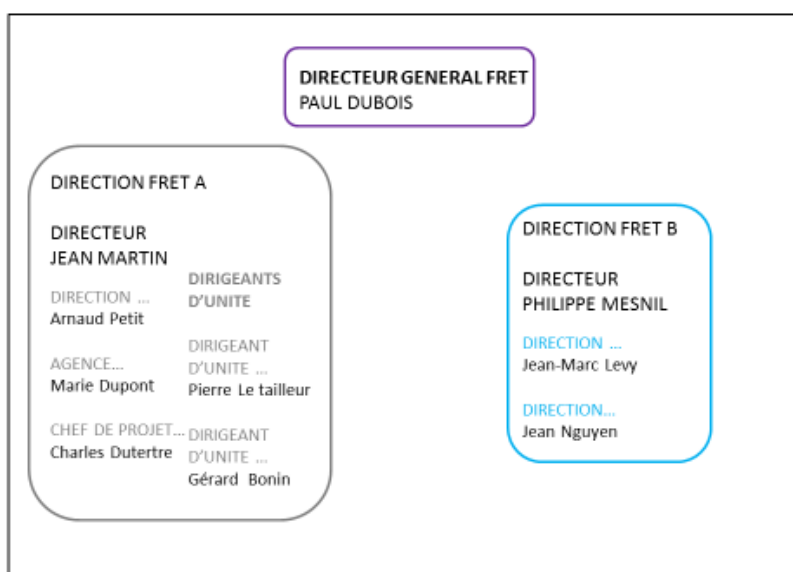
Poursuivant mon enquête, je déplace mon regard du vêtement professionnel sur mon environnement au siège de Fret SNCF. La configuration spatiale a, comme le vêtement, un rapport avec la domination sur les personnes (Simmel, 1908). J'observe que le rapport hiérarchique tend à y être occulté systématiquement.

Pour réduire ses coûts, la SNCF déménage ses services de ses locaux parisiens historiques en banlieue. Le fret est l'un des premiers concernés. À son nouveau siège déplacé en banlieue (2008), la plupart des bureaux n'ont pas de portes et quand elles en ont, elles sont en verre. Les cloisons où se situe l'entrée des bureaux sont aussi en verre. L'espace est le plus souvent décroissant pour

former un open space. Ce changement est frappant pour un cadre cinquantenaire qui a connu les locaux de l'organisation « militaire ». Il se rappelle que des portes doubles ou simples étaient attribuées aux directeurs selon leurs grades selon une codification aussi précise que celle des uniformes. Les portes étaient montées ou démontées suivant le grade du directeur qui entrait en fonction. Des agents, surnommés les « lapins de corridor », faisaient la navette entre les bureaux pour porter des communications entre les bureaux.

Dans les organigrammes de l'entreprise, le rapport hiérarchique est dissimulé à partir des années 2010. Dans mon service, j'observe qu'à partir d'un changement à sa tête (2013), l'organigramme en forme de râteau est remplacé par un organigramme « normalisé » (selon le langage de l'organisation), conforme au nouveau standard prévalant dans l'entreprise. De manière significative, il efface le lien hiérarchique entre les individus. Seule la différence de typographie (taille de caractère, de cadre, majuscule ou minuscule, disposition spatiale) et le titre laissent deviner le lien hiérarchique entre les individus (voir figure ci-après).

**Figure 8 : Modèle d'organigramme « normalisé » (anonymisé) à Fret SNCF (2010-2015)**



Dans l'organigramme du service, le seul cadre qui a un titre indiquant explicitement une position d'autorité est le directeur. Ceux qui exercent l'autorité (indirecte) sur un réseau de correspondants en direction de production, portent le titre d'« animateurs ». Ce changement de vocabulaire est conforme à celui préconisé par les théoriciens du « néomanagement » dans les années 1990, où le terme même de « cadre » provoque le rejet en tant qu'il suggère la hiérarchie et le statut (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 129). Il lui est substitué le terme de « managers » définis comme

« ceux qui ne cherchent pas à encadrer, ni à donner des ordres » ou encore des « animateurs » (*id.*, p. 130).

L'ensemble de ces observations de terrain tendent à montrer que l'occultation hiérarchique fait partie d'un « système organisationnel », défini comme « l'ensemble des normes, valeurs, règles et principes produits, revendiqués et véhiculés au sein de l'organisation par les responsables auprès de leurs subordonnés » (Weber, 2005, p. 31). Si le rapport hiérarchique est occulté, il n'en demeure pas moins qu'il existe. Même discrètement, les dominants se distinguent des dominés.

### 2.2.3. *La discrète distinction des dominants*

Selon P. Bourdieu, les efforts de la classe dominante pour se distinguer des dominés tendent à renforcer la légitimité de sa position dominante, dans la mesure où elle impose ses critères de distinction comme canon de beauté. Celui-ci a développé son hypothèse à partir du terrain de la bourgeoisie dans les années 1960-1970 (*id.*, 1979). Même si les signes ostentatoires traditionnels de la position dominante tendent à être dissimulés dans les années 2010 à Fret SNCF, les dominants se « distinguent ».

J'observe d'abord que de nouveaux codes esthétiques à la fois vestimentaires et physiques se sont substitués au port permanent de la cravate pour se distinguer. De manière remarquable, les tenues de la directrice de mon service, promue dans les années 2010, sont l'objet de commentaires élogieux par ses subordonnés. Il n'a échappé à personne qu'elle change de tenues tous les jours. Ce qui rend ses tenues remarquables est à la fois indescriptible et perceptible. « Tu peux mettre quarante femmes ensemble, tu vois tout de suite celles qui sont cadres », commente un cadre. Elle est aussi décrite comme « une très belle femme pour son âge » disent certains admiratifs. Une jeune femme cadre aimerait lui ressembler à son âge, dit-elle. Il est notable qu'au moins deux cadres masculins et une cadre femme sans fonction d'encadrement louent la beauté de son bras droit. Il est le seul cadre masculin dont le physique est commenté. Toutefois ses tenues - celui-ci porte un costume de couleur bleu marine sur une chemise blanche, sans cravate - ne sont pas commentées, ni celles d'aucun cadre masculin. C'est à dire qu'il y aurait aussi une dimension de genre dans les commentaires sur les tenues de la directrice. Comme le notait P. Bourdieu à propos de la bourgeoisie, les femmes s'investissent d'autant plus dans un rôle de mise en valeur de leur corps, qu'il trouve à être valorisé professionnellement (1979, p. 225-227). Enfin, j'observe que les hommes de l'équipe dirigeante du service portent tous une veste de costume en toute occasion, même quand ils sont assis à leur bureau. *A contrario*, les cadres sans fonction d'encadrement dans le service sont peu à porter la veste. Parmi eux, seuls trois portent un costume complet (avec cravate), mais ils enlèvent leur veste quand ils sont assis à leur poste de travail.

Dans l'espace ensuite, la distinction des dominants s'observe à partir des dérogations faites à la norme de transparence hiérarchique dans l'espace de travail, imposée à tout le personnel. Au début de l'installation dans son nouveau siège, les bureaux de Fret SNCF ne comportaient aucune porte, se rappelle un cadre. Rapidement, des témoins se rappellent avoir vu « fleurir » des portes (en verre) un peu partout. L'idée sous-jacente était de rapprocher les gens, remarque un cadre, mais elle s'avère être démagogique. Au siège, j'observe que seuls des cadres pouvant être considérés comme des dirigeants disposent de portes à leur bureau : le directeur de Fret SNCF, son adjoint, les directeurs des Ressources Humaines, des finances, plusieurs cadres en mission dont les bureaux se situent en face de ceux des directeurs. Le directeur de la sécurité n'a quant à lui pas de porte à son bureau. Avoir une porte peut être considéré comme un privilège selon l'un des chefs d'équipe de mon service (qui a un bureau sans porte). L'absence de porte est pour lui un obstacle à la confidentialité des entretiens. Elle le met dans une situation pénible de disponibilité permanente. Sans porte, il subit les nuisances de l'*open space* sur lequel ouvre son bureau. Selon mes collègues qui travaillent en *open space*, le bruit les empêche de se concentrer. Pour pouvoir avancer dans leur travail, certains s'enferment dans des salles de réunion ou bien travaillent chez eux. Cette configuration produit de l'animosité envers ceux qui parlent fort. Des cadres accusent la direction de nier la dimension intellectuelle de leur travail. L'inconfort du travail en *open space* varie selon les places, il est considéré comme maximum à celles qui exposent le dos au passage (le passant peut voir l'écran d'ordinateur). Elles sont attribuées aux alternants ou aux nouveaux comme lors de ma première mission dans le service. Disposer d'un plus grand bureau est l'argument mis en avant par le chef d'équipe pour me décider à faire une Cifre dans le service. Ces observations montrent qu'avoir un bureau privatif, même sans porte, peut aussi être considéré comme un privilège. Dans mon service, seul le directeur, les deux chefs d'équipe, l'adjoint du directeur et moi avec lui disposent d'un bureau.

Pour « se distinguer », les cadres utilisent dans les années 2010 des styles et codes plus discrets, mais aussi plus complexes que dans l'organisation « militaire » explicitement hiérarchisée. Malgré les efforts des cadres, en particulier dirigeants, de dissimulation du rapport hiérarchique dans l'espace social et leur discrétion, je constate empiriquement l'existence d'une « domination », c'est-à-dire qu'il existe des relations d'autorité effectives. La « légende » de ces dominants très discrets, fait l'objet d'une réception contrastée à la SNCF, une organisation qui décrite comme « militaire » avant la « modernisation ».

### 3. La domination dans l'organisation militaro-managériale

#### 3.1. La légende des Enchanteurs à la SNCF

##### 3.1.1. *La communication d'entreprise : un vecteur de l'« individu »*

J'observe, en tant que chercheuse salariée de Fret SNCF (2012-2015), que la communication de l'entreprise destinée aux salariés représente une anthropologie de l'individu au travail. Celle-ci concourt, avec l'occultation visuelle du rapport hiérarchique dans le vêtement et l'espace social, à suggérer que l'individu n'obéit qu'à lui-même.

Analysant les transformations du monde du travail en France au début des années 1990, J. de Bandt *et alii* observent que les motivations des salariés sont conçues par la communication des dirigeants avant tout comme une « ressource énergétique », c'est-à-dire qu'elles sont considérées « dans leurs dimensions conatives, comme l'essence pour le moteur, comme une énergie qu'il suffirait de mobiliser pour que fonctionne le procès du travail » (1995, p. 166). Cette conception occulte deux dimensions inéluctables du travail : d'une part les contraintes, au premier rang desquelles les rapports de domination, et d'autre part, la résistance du réel à la maîtrise qui confronte tout travailleur à des échecs (*id.*, p. 170). Dans les années 2010, j'observe que cette anthropologie des salariés comme « ressource énergétique » est toujours prégnante dans la communication d'entreprise. Une affiche (voir figure ci-après) réalisée par une alternante à la direction de la communication de Fret SNCF en est l'illustration. Apposée dans un ascenseur du siège de Fret SNCF, elle annonce un changement dans le système informatique en représentant les quatre acteurs du projet alignés côté à côté pour un sprint final. Ayant fait l'expérience du travail sur des projets informatiques pendant cinq ans, je suis frappée par cette affiche empruntant à l'univers sportif sa représentation du travail. Celle-ci omet l'interdépendance qui existe dans ce secteur entre des acteurs hyperspécialisés, ayant une fonction singulière dans un projet, où le travail de l'un, séquence celui de l'autre comme dans une chaîne taylorienne. Cette interdépendance existe de fait dans la société moderne (Durkheim, 1893), qui se caractérise par la division du travail suivant A. Smith (1776). Cette division du travail, l'affiche l'occulte en représentant des salariés comme des individus identiques censés faire le même geste (courir) simultanément. La mise en avant de la performance sportive est typique des nouvelles mythologies de l'individualisme contemporain, à partir des années 1980, qui valorise l'autonomie, plutôt que la discipline (Ehrenberg, 1991). Si l'affiche occulte la division du travail, j'observe qu'elle représente toutefois une certaine forme de coordination entre les individus : la synchronisation des gestes. Cette affiche illustre l'image de l'homme dans la « société des individus », c'est-à-dire une société où l'interdépendance entre les individus est particulièrement

développée, mais où domine paradoxalement la représentation de soi comme d'un être coupé des autres, totalement indépendant (Elias, 1987).

**Figure 9 : Une affiche au siège à Fret SNCF dans les années 2010 (document anonymisé)**



La société des individus est une « organisation curieuse qui pose des problèmes curieux » (*id.*, p. 195). Le contrôle social est « plus que jamais lié au contrôle de soi, à la répression que s'impose l'individu » (*id.*, p. 162). Ces problèmes, les directions d'entreprise s'y confrontent après mai 1968. L'ampleur des transformations sociales mises à jour par ces événements pose un problème de contrôle inédit aux dirigeants d'entreprise. Choissant de répondre à l'aspiration à l'autonomie qui s'est exprimée, ceux-ci se demandent « comment contrôler dans l'entreprise libérée » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 135). La réponse des théoriciens du néomanagement consiste à « déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes » (*ibid.*). Ici, « entrent en scène les leaders et leurs visions » (*id.*, p. 127).

### 3.1.2. La légende des « leaders qui mobilisent par leurs visions »

À la SNCF, ceux qui détiennent le pouvoir et sont dotés d'un appareil à leur service, se présentent dans leur communication comme ceux qui opèrent la synchronisation entre des individus représentés comme autonomes. Cette communication fabrique leur « légende », définie comme la justification de leur domination (Weber, 2013, p. 59).

Le haut de l'appareil de l'entreprise applique avec de légères variantes linguistiques, les théories sur le management élaborées entre les années 1970 et 1990 sur le choix du langage à privilégier. Celles-ci préconisent de substituer aux « chefs », le terme de « coordinateur » et aux

« dirigeants », celui de « leaders » dotés de « visions ». Cette terminologie suggère qu'ils impriment une direction plutôt qu'ils ne donnent des ordres, qu'ils « mobilisent » plutôt qu'ils ne « motivent ». Selon ce *distinguo*, la « mobilisation » est supposée spontanée, alors que la « motivation » est stimulée par la hiérarchie (Boltanski & Chiapello, *op. cit.* p. 135). Les nouveaux héros en entreprise sont censés s'imposer par leur « charisme », « compétences » ou « réseau », ils tirent leur autorité de leurs qualités personnelles plutôt que d'une position statutaire (*id.*, p. 131). Les organigrammes de la SNCF ont été revus selon ces principes : le terme « chef » disparaît complètement des organigrammes de la SNCF « modernisée » ; celui de « dirigeant » est lui utilisé, non pour désigner les cadres dirigeants, mais au contraire l'encadrement opérationnel dépourvu par les (vrais) dirigeants de marges de manœuvre (voir chapitres 6 et 7), dénaturant son sens. La théorie du néomanagement se retrouve tout particulièrement dans les discours des dirigeants et des directeurs. Dans un discours auprès de cinq mille managers (12 septembre 2013), rapporté dans la communication interne, G. Pepy, le président de la SNCF, dit délivrer un message, « fixer un cap » à l'entreprise. Ce message véhicule les valeurs de l'entreprise : « excellence », « mobilité », « mondialisation ». Il ressent profondément, dit-il, qu'ils sont tous unis par la même cause. L'allure messianique du discours est appuyée par l'illustration, qui accompagne sa retranscription (voir figure ci-dessous).

**Figure 10 : Croquis représentant G. Pepy (« LESINFOSLEMAG », septembre 2013)**



Lors d'une convention des « managers » de Fret SNCF (21 décembre 2012), S. Charles, la directrice de Fret SNCF, donne sa « vision » de la motivation, comme d'une ressource qui vient de soi (« nous ») et pas de la hiérarchie (via les « chiffres »), une « vision » partagée selon elle :

*« Mais je n'ai jamais vu que les chiffres permettaient de souder une équipe. Personnellement, je ne suis même pas du tout sûre que cela suffise à motiver qui que ce soit. Notre motivation, nous la trouvons en nous. C'est une vision à peu près partagée qui trouve de plus en plus écho en chacun, parce que nous arrivons de mieux en mieux à voir chacun avec notre métier, notre expérience, ce que nous pouvons y apporter. » (Extrait du discours écrit, 21 décembre 2012)*

Lors des vœux de nouvel an au personnel du siège (14 janvier 2014), la directrice de Fret SNCF demande à chacun de se « mobiliser », dit-elle. Elle « trace le chemin pour y parvenir », dit-elle,

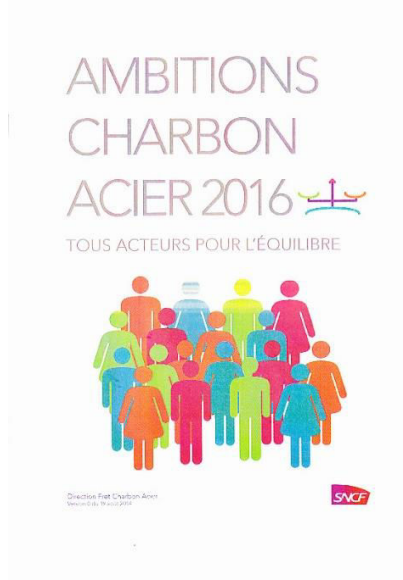


qui est de partager l'ambition de la « branche » (c'est-à-dire le directeur de branche, son supérieur hiérarchique) de faire de Fret SNCF, un « challenger » de la Deutsche Bahn :

*« Tout ça, c'est la pression sur les moyens. C'est pas le but, l'ambition n'est pas de redresser le fret. (...) Notre ambition est autre, être un acteur majeur de la relance de l'Union européenne. (...) Ce qui est important, beaucoup l'ont touché du doigt en 2013, la branche nous demande que Fret SNCF soit un challenger, la seule alternative à la Deutsche Bahn. Ainsi nous y trouverons du plaisir. » (Notes sur le discours de vœux de la directrice de Fret SNCF, 14 janvier 2014)*

Dans l'édito d'une plaquette de communication « Ambitions charbon acier 2016 » (Aout 2014), un directeur de production (son supérieur hiérarchique est la directrice de Fret SNCF), réputé vouloir être le « premier de la classe », précise ce qu'il attend de ses subordonnés. Le document (36 pages) est aux normes typographiques et linguistiques de la communication d'entreprise, sous forme de présentation PowerPoint. Le dessin de la page de garde représente une collection d'individus graphiquement faiblement différencié en dehors du genre et par la couleur, côte à côte, sans traits de visage, sans se toucher, tournés du même côté (voir figure ci-après).

**Figure 11 : Plaquette de communication (direction de production Fret SNCF, années 2010)**



Comme le montre l'extrait suivant, le directeur attend de ses subordonnés un « engagement » conçu comme une ressource énergétique, qui vient *de « nous-même »*. Les énergies ne sont pas « focalisées » par le directeur mais par le client, le rôle du directeur étant d'en rappeler la centralité :

*« Atteindre l'équilibre en 2016 est la première ambition commune. Pour cela, placer les clients au centre de nos préoccupations, de toutes nos actions, au cœur de nos organisations, est la meilleure façon de focaliser toutes nos énergies vers la réussite de notre objectif. Notre stratégie se résume de la manière suivante : « par l'engagement de chacun, par l'amélioration de notre qualité et par une baisse de nos coûts, nous allons amorcer une reconquête du marché pour étendre notre champ de pertinence et restaurer nos marges. (...) et la tâche demandera de l'audace et de l'imagination pour réussir à travailler plus efficacement. »*

*Mais notre projet DF ... 2014-2016 est construit pour rendre notre objectif atteignable. Il s'appuie sur une ressource essentielle : nous-même. Nous, tous salariés de la DF ..., devons-nous engager le plus largement possible en étant acteur au quotidien et dans nos programmes de transformation » (Extrait de l'édito d'un directeur de production DF, 2014)*

Que le contrôle ne semble plus venir des directeurs mais du marché est un trait caractéristique du néomanagement. Le contrôle s'exerce alors par « la transmission de la demande du client à laquelle tous, indépendamment de leur position hiérarchique, doivent faire face comme une seule équipe unie dans l'adversité » (Boltanski & Chiapello, *op. cit.*, p 138). L'individu est ainsi invité par la communication à se fondre dans un « nous » partageant les mêmes ambitions, préoccupations, objectifs et stratégies. Cette injonction à la fusion collective devient paradoxale quand elle l'incite à se différencier par l'audace ou l'imagination, à être « acteur ». La communication reflète plutôt cependant un mimétisme. Il est remarquable que la trame de l'édito de la nouvelle directrice de la sécurité promue en 2013 pour « rénover » le service, soit proche de celui de ce directeur de production, comme le montre l'extrait suivant :

*« Pour l'année 2015, la Direction Sécurité Fret concrétise sa nouvelle vision du management de la sécurité (...). Cette formalisation des actions nationales dans l'amélioration de la sécurité accroît les performances de tous en canalisant les énergies de chacun sur les travaux définis ensemble, en favorisant le partage des expériences et des bonnes pratiques et en rééquilibrant les interventions régionales et nationales. (...) Aujourd'hui, encore plus qu'hier, travaillons ensemble pour améliorer la sécurité. » (« Lettre de la direction de la sécurité », janvier 2015)*

L'édito figure dans une publication mensuelle que la directrice a introduite dans le service, non sans critiques internes (voir chapitre 5). Les énergies sont ici « canalisées » par la médiation d'un dispositif de gestion (un Plan d'Action) qui concrétise une nouvelle « vision » du management.

La communication du haut de l'appareil de la SNCF invite les salariés à l'abnégation la plus totale, à perdre leur individualité pour se fondre dans un « nous » totalisant, tout en recherchant la motivation qui vient de soi-même. Ce paradoxe est constitutif du pouvoir des « managers » qui préfèrent l'adhésion volontaire plutôt que par la peur de la sanction disciplinaire (Gaulejac, 2005, p. 121). Ceux-ci cherchent à faire d'un idéal commun dans l'entreprise, l'idéal de tous les employés, d'où il résulte des demandes paradoxales d'autonomie et de soumission. Il s'agit d'une idéologie, dans le sens où « ce système de pensées se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et dissimule un projet de domination » (*id.*, p. 68). Cette idéologie se distingue d'autres, typiquement, en faisant appel à une certaine image de l'individu en société.

### **3.1.3. L'idéologie totalisante de l'unité des « individus »**

L'idéologie managériale n'est pas qu'un instrument de dissimulation d'une domination. Cette communication institutionnelle, qui peut s'analyser comme la « légitimation » de l'institution, cherche plutôt à enrôler en instrumentalisant la socialisation, en répondant au besoin humain de faire société et de faire sens.

L'idéologie *totalitaire* se rencontre dans les sociétés individualistes, où elle tente de restaurer l'unité de la société éclatée (Dumont, 1983). La communication de l'entreprise à la SNCF procède de cette logique totalisante en présentant les dirigeants comme ceux qui peuvent relier des « individus ». Ainsi j'observe que la communication présente « SNCF » comme l'unité sociale de référence de l'individu, à l'occasion d'une consultation des salariés après la réforme du ferroviaire de 2014, intitulée « SNCF et MOI » (2 juillet 2015). Le mail adressé aux salariés est agrémenté d'un dessin qui figure des individus stylisés en cases empilées les unes sur les autres en forme totemique sous le logo SNCF (voir figure ci-dessous).

**Figure 12 : Mail annonçant la consultation « SNCF et MOI » (2015)**



Faire un « nous » est l'argument mis en avant explicitement dans une communication vidéo (janvier 2015) pour défendre la nouvelle SNCF après la réforme ferroviaire d'août 2014, comme le montre l'extrait reproduit par mes soins sous forme de texte :

*« Avec la nouvelle SNCF, l'aventure commence. (...) Le service doit être plus fluide, plus personnalisé. Le commerce est mondial, la bataille est engagée. Nous sommes là, dit un salarié (en gare), avec notre savoir-faire, dit un salarié (en gare), avec notre enthousiasme, dit un salarié (dans un bureau). Tous ensemble nous sommes plus forts aujourd'hui qu'hier. Nous sommes tous SNCF, nous sommes le mouvement. Nous créons le mouvement. Parce que c'est notre raison d'être d'avancer, avancer avec les gens, avancer avec les villes. (...) Demain nous allons continuer cette formidable aventure, créer, inventer le mouvement. (...) » (Extrait de la vidéo « nous sommes le mouvement », janvier 2015)*

Ainsi la communication d'entreprise à la SNCF se réfère à un « nous ». Il se distingue du « nous » de la société traditionnelle où chaque membre a conscience de sa dépendance envers un groupe pour sa survie (Elias, 1987). Ce « nous » de la communication serait plutôt celui de la société des « individus », qui se vivent comme coupés des autres, reliés par une puissance unifiante abstraite. L'État moderne revêt le rôle de « l'unité de survie essentielle permanente et indispensable » (*id.*,

p. 266), voire l' « humanité » sert de cadre de référence (*ibid.*, p. 216-217). « SNCF » est présenté positivement comme un cadre contenant socialement, dans l'univers menaçant de la « société liquide », c'est-à-dire caractérisée par la course à l'innovation et l'incertitude sociale (Bauman, 2006), comme rempart à la solitude des « individus ».

Ce processus d'instrumentalisation de la socialisation s'observe avec la « modernisation » du travail, c'est-à-dire l'individualisation de la gestion des salariés mise en place en France après mai 1968, entre les années 1970 et 1990. Cette organisation du travail entraîne les salariés dans une relative solitude par l'effacement des collectifs, tandis que « les directions s'échinent à capter le besoin de chacun de faire exister la société » (Linhart, 2009, p. 36). Leur tâche est d'autant plus ardue, que leur projet fait appel à un certain type d'imaginaire. Le système « managinaire », l'expression de N. Aubert & V. Gaulejac pour caractériser l'imaginaire de l'idéologie managériale importée des États-Unis et du Japon, cherche à satisfaire le désir individuel de toute puissance (*id.*, 1991). Ce système s'adresse aux « individus hypermodernes », c'est-à-dire un type d'individus, profondément différents de ceux qui les ont précédés, dont les caractéristiques renvoient à l'idée d'augmentation, d'excès, d'intensité ayant une « personnalité fondamentalement individualiste » (Aubert, 2004, p. 16). N. Aubert (2004, p. 15) emprunte l'idée d'exacerbation à M. Pagès *et alii* (1979), de leur analyse de l'emprise psychologique exercée sur ses salariés par une multinationale américaine à la pointe de la modernité managériale. Or précisément, cet imaginaire est loin d'être partagé. Les dirigeants de ce type d'organisation sont les « premiers consommateurs de leur idéologie, les types les plus purs de la personnalité qu'ils fabriquent » (Pagès *et alii*, *op. cit.*, p. 225). Pour eux, il s'agit d'établir une identification entre la survie de l'individu et celle de l'entreprise, celle-ci étant conçue comme un groupe social homogène, de « recoder » les individus pour qu'ils puissent reconstruire une identité (*id.*, p. 93-94), de substituer aux collectifs une « collection d'individualités séparées » (*id.*, p. 172). En France, les directions « modernisatrices » doivent se livrer à une bataille contre les identités de groupe (Linhart, 1991). La « mobilisation » est obtenue par la propagande, voire l'embrigadement, et parfois la menace (Bandt *et alii*, 1995, p. 174). Le management moderne cherche à faire renoncer aux salariés à leur conscience de classe, à un certain type de conscience professionnelle, à un certain type de rapport au métier et à la société (Linhart, 2011, p. 97). Si l'idéologie managériale parvient à créer une emprise chez des salariés d'une multinationale américaine dans les années 1970, j'observe qu'elle peine à produire l'effet escompté à Fret SNCF dans les années 2010.

## 3.2. La domination malgré le succès limité de la légende

### 3.2.1. *Le clivage entre cadres sur la valeur de la communication*

L'évaluation du coût de la communication de la SNCF par la cour des comptes entre 2000 et 2011 montre qu'il augmente significativement à partir de 2005, avec un pic en 2007<sup>32</sup>. La cour note qu'il n'existe aucun outil d'évaluation de l'efficacité des actions de communication « corporate ». Dans mon service (la direction de la sécurité de Fret SNCF) qui compte une vingtaine de cadres, j'observe un clivage entre eux sur la valeur qu'ils accordent à cette communication.

Je constate d'abord visuellement que nous sommes peu dans le service (soit l'équipe dirigeante du service et une poignée de cadres) à nous rendre aux vœux de nouvelle année de la direction. Je suis la seule du service à aller aux « cafés com » organisés par la direction de la communication de Fret SNCF. Un cadre relève le désintérêt de cadres de premier plan dans le service (ils ne font pas partie de l'équipe dirigeante, mais sont rattachés directement à elle) pour un « séminaire des managers » organisé par Fret SNCF. « Alphonse a une réunion importante, Sylvie n'est pas là, Pascal a pris ses vacances, Dutertre dit qu'il n'est pas cadre supérieur », recense-t-il. Philippe (50 ans) qui a fait le déplacement en retient qu'il n'y a été question que de coût, en particulier de celui de la sécurité. « Avant, ils savaient intéresser tout le monde », dit-il.

J'ai constaté que mon groupe de collègues porte un regard critique sur la valeur de la communication produite par l'équipe dirigeante du service (voir chapitre 5). J'observe qu'ils portent le même regard critique sur la communication produite par l'entreprise, comme dans l'échange suivant :

*« Je lis avec un collègue une affiche du service client accrochée dans l'ascenseur du siège : « en octobre, tous concernés, tous mobilisés pour la qualité », « mois de la qualité chez fret », « En octobre, la qualité est à l'honneur chez Fret SNCF avec toujours un challenge ponctualité en fil rouge. Renseigner les outils en temps réel, respecter les engagements contractuels clients... seront les mots-clés de ce mois ».*

*- C'est enfantin, commente mon collègue. » (Extrait de notes)*

Parmi mes collègues, un seul est abonné, comme moi, à la communication diffusée par mail par « SNCF ». Il se sent tenu par son rôle professionnel de se tenir informé. Ensemble, nous avons des échanges critiques et amusés, réguliers sur ce que nous lisons, comme celui-ci :

*« Je lis avec un collègue l'édito d'un directeur de production dans la plaquette « Ambition Charbon acier 2016 » :*

*« (...) Il faut être réaliste, cette ambition est forte ... »*

*- C'est contradictoire là ?, je commente.*

*- C'est pire que contradictoire, c'est insaisissable, répond mon collègue. » (Extrait de notes)*

---

<sup>32</sup> 210 millions d'euros par an en moyenne entre 2007 et 2011 (rapport de la cour des comptes, 2013).

J'observe que son regard se fait plus critique à partir de la communication d'entreprise qui précède la réforme ferroviaire votée par le parlement (4 août 2014). De mémoire, celui-ci n'a jamais vu un tel « matraquage », dit-il. La fréquence des SMS qu'il reçoit est telle qu'il se demande s'il ne va finir par les bloquer. Le contenu de la communication lui fait dire sans nuance que « Goebbels à côté, c'est un amateur ». En 2015, il commence à afficher les contenus de communication qui lui paraissent les plus ridicules sur un panneau, son « mur des cons », dit-il par référence à celui du Syndicat de la magistrature qui avait été rendu public par la presse. Y figurent notamment les questionnaires de « SNCF » : « SNCF et MOI » (voir figure précédente), « TEMPO », « SNCF PLUS ». Ces questionnaires ont en commun de chercher à établir un lien entre le salarié et « SNCF » : « SNCF et MOI » invite le salarié à « écrire le premier chapitre de l'histoire du nouveau Groupe », à « participer à la construction de l'ambition collective du groupe » ; « SNCF PLUS » se propose de « l'extraire de son quotidien et le divertir, lui offrir du contenu et des offres inédites qui correspondent à ses centres d'intérêt » ; « TEMPO » est un outil de mesure de la satisfaction et de l'engagement des collaborateurs. « QVT, management, stratégie d'entreprise... la parole est à vous », annonce-t-il. Mon collègue constate qu'il ne remplit plus les questionnaires. « Je deviens grossier », dit-il.

Ce point de vue sur la communication ne semble pas isolé dans le service, si l'on considère les taux de participation aux questionnaires internes. 24 % du service a répondu à TEMPO, un taux considéré comme faible par un cadre de la DRH à Fret SNCF. Selon lui, les gens répondent peu à TEMPO parce qu'ils vont bien. La direction relance par mail ses subordonnés, mais souligne un cadre critique, elle n'en tire aucune conclusion, ne se demande pas si les gens n'y croient plus. D'autres sondages permettent de constater la faible participation à l'activité de communication de l'entreprise. Tel celui sur la convention managers qui présentait le dispositif « Excellence sécurité » (3 février 2015) en réaction à l'accident de Brétigny (la moitié des sondés sont des Cadres supérieurs). Seule la moitié a répondu (et parmi eux, 20% disent qu'ils ne sont pas convaincus, plus de 30% pensent que ce n'est pas réaliste ni atteignable). Dans le même temps, l'ensemble des salariés ont été invités à répondre à un questionnaire pour les sonder sur le thème de la sécurité. Le taux de participation moyen est de 34 % à l'Épic SNCF. Selon la directrice de la sécurité, ce taux montre que « l'implication des cheminots est forte, la participation massive », dit-elle lors d'une réunion plénière du service (1<sup>er</sup> février 2015). Le taux de participation est de 23 % pour les directions de production Fret SNCF : « un résultat honorable », commente-elle. Les résultats montrent que la participation à ce sondage diminue en même temps que le niveau de Qualification (le niveau hiérarchique selon le statut) du répondant. Seuls 2 % des conducteurs (considérés comme des « exécutants » par le statut) ont répondu, constate, très étonné, un cadre.

Dans mon service, certains cadres affichent plus ou moins ouvertement leur désintérêt et leur appréciation critique pour la communication d'entreprise. Ces observations tendraient à montrer qu'ils ne croient pas à ce qu'elle véhicule, soit la légende des dirigeants. D'autres, au contraire, affichent leur intérêt et leur adhésion à la communication de l'entreprise. Ce sont les cadres promus à la tête du service à partir de 2013 pour le « rénover ».

### 3.2.2. *Y croire ou faire semblant pour être promu à un poste d'autorité*

J'observe que les cadres de la nouvelle équipe dirigeante de mon service (la direction de la sécurité de Fret SNCF) après 2013 s'approprient la communication d'entreprise dans sa pratique professionnelle. Elle exerce sur eux une influence apparemment plus forte, que sur les autres cadres du service. Ils semblent y croire ou, affirment certains, font semblant d'y croire.

Dans les réunions qu'ils animent, les cadres promus à la tête de mon service utilisent une panoplie de techniques managériales éprouvées depuis de nombreuses années dans l'entreprise « modernisée » à partir des années 1990. Si ces cadres les utilisent avec conviction, ces techniques ne convainquent pas leurs destinataires ni sur le fond (voir chapitre 5), ni sur la forme. Ainsi lors de la réunion de présentation du projet de « rénovation » d'un dispositif, réunissant seize cadres (24 juillet 2013), le chef de projet, qui deviendra le bras droit de la nouvelle directrice du service, utilise les techniques de communication suivantes : le storytelling, c'est-à-dire qu'« il présente une histoire », dit-il, une présentation Powerpoint avec un diagramme d'Ishikawa (un outil d'analyse des causes et des effets dans l'organisation en forme d'arête de poisson), une séquence participative où l'idée est, explique-t-il, de « rester réaliste, créatif, ne pas se censurer, ni censurer les autres, de voir ce qui va jaillir de leurs cerveaux, de dépasser leurs inerties ». Ces techniques seraient usées selon un cadre participant (49 ans). « Le diagramme d'Ishikawa, j'en ai bouffé, j'ai l'arête dans la gorge », dit-il. Il n'aime pas non plus ces techniques « j'attends que le petit peuple s'exprime », ajoute-t-il. C'est la quatrième fois dans sa carrière où il fait un tel exercice sur ce dispositif. « Ça colle aux modes managériales », remarque-t-il.

Dans les réunions auxquelles j'assiste, la directrice promue en 2013 et son bras droit, promu chef d'équipe en 2014, utilisent le langage du « néomanagement » et de l'« idéologie managériale ». Ils parlent ainsi d'avoir des « visions », de « co-construire » avec les Organisations Syndicales ou entre le Dirigeant d'Unité et le DPX, de les « responsabiliser », de « vivre une aventure », d'« accompagner », d'« embarquer » les autres dans leur projet. Ils prétendent vouloir « faire bouger tout le monde en même temps », qu'il n'y ait qu'« une seule action, que tout le monde se mette en ordre de marche pour avancer », de « travailler dans le grand mouvement » d'un dispositif, « parler au plus de monde possible ». À propos de ce langage appartenant au registre

managérial, souligne un participant critique, il existerait chez les cadres tractionnaire un « jeu du parler creux pratique » où pendant les réunions celui qui en a le plus coché, gagne.

Cette appropriation de la théorie managériale n'est pas que de façade le temps d'une réunion. En dehors des réunions, Alphonse, l'adjoint du directeur de la sécurité, et moi avons eu l'occasion de discuter en tête à tête, entre collègues qui partagent le même bureau, avec Marc, avant que le conflit ne s'envenime avec la « voix de son maître » (voir chapitre 5). Une conversation entre ces deux cadres qui se sont succédé à la fonction d'adjoint du directeur, montre qu'ils sont porteurs de deux définitions d'un bon cadre opérationnel (ils disent « manager »). Chacune d'elle se réfère à l'organisation avant ou après la « modernisation ». Ils divergent sur la croyance dans le rôle que l'entreprise leur demande de tenir (voir encadré ci-dessous).

**Encadré 10 : La divergence entre cadres sur la définition d'un bon manager**

▪ **Le désaccord sur la valeur d'un Dirigeant d'Unité en particulier**

*Dans une conversation, Alphonse et Marc divergent sur la valeur d'un Dirigeant d'Unité (DU) qui s'est porté volontaire pour une expérimentation sur un dispositif. Marc apprécie qu'il soit « très actif, très demandeur en comité de pilotage ». « Il est dans une démarche de responsabilisation, d'amélioration », dit-il. « Ce Dirigeant est engagé, il a montré sa capacité à évoluer », poursuit-il. Il se réfère, explique-t-il, à la nouvelle culture managériale en vogue à RH, selon laquelle le manager doit être « engagé, agile ». Alphonse trouve au contraire que ce Dirigeant « fait du vent, qu'il est superficiel ». « Sur un déraillement, il nous a fait un dossier (sécurité) nul », dit-il.*

▪ **Le désaccord sur la définition d'un bon cadre opérationnel en général**

*Ce désaccord est le point de départ d'une discussion sur ce qu'est un bon manager en général. J'observe que Marc parle au présent et utilise le vocabulaire des théoriciens de la « mobilisation ». « Un manager doit être capable d'embarquer les gens, convaincre ses pairs, engagé sur son périmètre », défend-il. Alphonse utilise des exemples tirés du passé et de son expérience. « Monique Fournier<sup>33</sup> est l'exemple d'un très bon manager », dit-il. Bien que son métier de base soit le commerce, elle écoutait les techniciens, avant de trancher, précise-t-il. L'anti-modèle est selon lui, l'un des directeurs de production qui ne s'est entouré que de jeunes avec des profils sur le même modèles et dont la carrière est plus importante que tout le reste. Il regrette le monde qu'il a connu où le technicien était bien vu et devenait manager. Il déplore le monde dans lequel ils ont basculé, où « il n'y a plus de cheminots au Comex et les directeurs de production ne connaissent pas le monde ferroviaire, où l'aspect comptable a pris le dessus sur les relations humaines, où les gens sont poussés à acter des choses impossibles à réaliser, à tel point que ça en devient risible et artificiel ».*

▪ **Le désaccord sur la réalité du rôle du manager**

*Commentant le changement de monde à la SNCF, ils sont d'accord pour dire que les contrôles de la hiérarchie d'avant, jusque dans les moindres détails de la mise en œuvre étaient excessifs. Ils achoppent entre eux quand Marc dit qu'un bon manager trouve un optimum entre l'économique, l'opérationnel et le social. Alphonse n'est pas d'accord :*

*- Notre gros problème, on joue des rôles, on ne croit plus dans ces rôles, dit-il. Avant, la barrière entre un rang N et N+1 était franchissable, la décision ne tombait pas toujours du même côté. Actuellement il a l'impression que la décision tombe du même côté, du côté de l'économique, que les gens sont dans des univers qui ne se rencontrent pas.*

<sup>33</sup> Monique Fournier-Laurent a fait sa carrière à la SNCF entre 1975 et 2005. Elle a écrit « Histoire d'une révolution managériale : comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement de la SNCF », 2006, Paris, Edition Groupe express, 269 pages



En d'autres termes, Alphonse, un cadre typique de la SNCF traditionnelle, n'arrive pas à se faire à la « norme de l'idéal » où « il faut y croire ou au moins faire semblant que l'idéal est la norme » (Dujarier, 2006, p. 175). D'expérience, il a l'impression que tout le monde fait semblant d'y croire (comme lui), me confie-t-il. Il constate que certains portent des projets et que du côté de ceux qui les écoutent, personne n'y croit. Pour en avoir discuté en tête à tête, en dehors des réunions, avec certains porteurs de projet, il s'est rendu compte que même eux n'y croyaient pas. Plusieurs dans le service pensent que Marc, ce consultant qui a été promu chef d'équipe, fait semblant de croire à l'idéologie managériale par carriérisme. Pendant le temps que nous avons partagé un bureau, je ne l'ai jamais entendu douter des discours de l'entreprise, qu'il relaie en toutes circonstances. J'ai observé que les dispositifs managériaux structurent son raisonnement dans une conversation. Ainsi, pour me faire comprendre pourquoi il s'autolimité aux outils informatiques dans son projet, il explique que l'« organisation ne lui donne pas la main sur le reste », dit-il, et comme à son habitude, il s'appuie sur un Powerpoint et un diagramme d'Ishikawa où des couleurs indiquent où la direction de la sécurité « aurait la main ». Voire dans son échec à « mobiliser », l'idéologie managériale lui donne des ressources pour continuer à y croire. Ainsi, lorsqu'il ressort contrarié d'une réunion, il commente son ressenti en disant qu'« il y avait un problème d'adhésion, de motivation, ils manquent de vision stratégique ». Il s'agirait d'un « processus de bouclage idéologique », c'est-à-dire un « processus d'auto-persuasion par lequel l'individu collabore à son propre endoctrinement et résout les conflits idéologiques en renforçant l'idéologie dominante tout en ayant l'impression de penser librement » (Pagès *et alii*, 1979, p. 115).

Croire ou faire semblant de croire à la communication d'entreprise serait la condition nécessaire pour être promu à des fonctions d'encadrement à Fret SNCF dans les années 2010. J'observe que cette idéologie structure la manière de travailler, de raisonner, de juger des cadres promus. S'ils n'y croient pas, ils sont au moins capables de se censurer même entre collègues, ce dont ne sont pas capables tous les cadres. En d'autres termes, il leur faut un minimum de volonté pour agir suivant la théorie wébérienne de la domination. L'idéologie n'est si efficace que parce qu'« elle rencontre et mobilise des aspirations profondes, des valeurs, qui transcendent l'intérêt individuel » (Pagès *et alii*, *op. cit.*, p. 123). Ainsi selon mes observations, la légende des Enchanteurs, véhiculée par la communication d'entreprise, semble au mieux légitime auprès d'un nombre restreint de cadres souhaitant rejoindre les cercles des dirigeants ou s'en approcher. N. Flamant observe dans les instances au sommet de la hiérarchie d'une entreprise que les théories managériales y sont omniprésentes, c'est-à-dire que leurs membres les « mobilisent sans cesse, implicitement ou explicitement, pour évoquer leur propre activité et les situations dans lesquelles ils sont impliqués » (2002, p. 185). A d'autres échelons du pouvoir, A. Both constate que la supposée suprématie des discours managériaux est plutôt une illusion, une mise en scène du

pouvoir, à laquelle une minorité participe avec acharnement et autorité. Leur logique est de plaire aux cercles dirigeants, au détriment de la crédibilité auprès des salariés (*id.*, 2007). En dépit que les cadres subordonnés du service ne croient pas à cette légende, il existe en effet des relations d'autorité effectives entre eux et leur hiérarchie qui les contraignent à taire leur incrédulité.

### 3.2.3. *La survivance d'une socialisation « militaire »*

À la SNCF, le nouvel ordre de légitimité des Enchanteurs reposant sur la dissimulation de l'exercice de l'autorité coexiste avec l'ordre réglementaire traditionnel accordant de l'importance à la précision de la hiérarchie. Celui-ci continue d'exercer une influence dans l'organisation.

Les Enchanteurs entretiennent un rapport ambivalent avec l'idée de réglementation. Ils la considèrent comme un obstacle à la diffusion de leur ordre de légitimité, sans la supprimer. Ainsi la nouvelle directrice de la sécurité de Fret SNCF promue en 2013 pour « rénover » ce service, redéfinit la répartition des pouvoirs dans le service dans une plaquette de communication, sans abroger ni le règlement de son prédécesseur ni la structure du pouvoir (voir chapitre 5), c'est-à-dire qu'il existe toujours trois cadres ayant le pouvoir de donner des ordres (le directeur et deux chefs d'équipe). Malgré les attaques des « modernisateurs » contre le statut, celui-ci et divers règlements intérieurs continuent de structurer en profondeur la volonté d'obéir dans l'organisation selon un ordre hiérarchique défini par la voie réglementaire. Ainsi les cadres en désaccord avec cette hiérarchie « rénovatrice », justifient leur obéissance par la peur des conséquences sur leur carrière s'ils n'obéissaient pas, disent-ils. Selon les règles du statut, le responsable hiérarchique participe en effet aux Notations (la procédure réglementaire de promotion). Les listings de classement des cadres promus par « qualification » et « position », précisant l'âge et l'ancienneté, produits par la commission des « Notations », sont mis à disposition de tous par les Organisations Syndicales. Cette connaissance fine qu'a chacun de ce classement entretient l'effectivité de la hiérarchie définie par le statut. La « qualif » et le diplôme scolaire font que se créent d'autres relations que celles directement hiérarchiques (définies par l'organigramme), souligne un cadre.

En dehors de la réglementation écrite, les coutumes héritées de l'organisation « militaire » instaurant une distance codifiée entre encadrant et encadrés perdurent plus ou moins. Comme le port de la cravate chez les cadres, le vouvoiement entre « cadre » et « exécutants » (au sens du statut) tend à tomber en désuétude. Après le départ du directeur de la sécurité en 2013, son adjoint (59 ans) est le dernier cadre du service à vouvoyer la secrétaire (53 ans). Tous deux me confient séparément qu'ils apprécient cette coutume qu'ils font perdurer ensemble, ainsi que le grand respect qu'ils se portent l'un à l'autre. La coutume militaire du mess, selon laquelle les chefs ne déjeunent pas avec ceux qu'ils commandent, résiste, quant à elle, aux tentatives d'un

« rénovateur » de la faire disparaître (voir encadré ci-après). Si elle perdure, la coutume du mess change cependant de sens à partir du changement à la tête du service. Elle participe de la normalisation d'un antagonisme entre la nouvelle hiérarchie « rénovatrice » et ses subordonnés (voir chapitre 5), plutôt que de faire fonctionner la division du travail comme dans l'organisation « militaire ».

**Encadré 11 : La coutume du mess à l'épreuve de la « rénovation »**

▪ **La coutume du « mess »**

*Je constate qu'il est d'usage dans mon service que les cadres exerçant une fonction d'autorité et les cadres supérieurs prennent leurs repas ensemble à la cantine, après que ceux qu'ils encadrent soient allés manger. Si l'un d'eux se retrouve seul, il peut déroger à la règle et déjeuner avec son équipe (comme les vendredis midis ou pendant les vacances scolaires). Cette tradition rappelle celle du mess des officiers, commente un cadre, où les officiers mangeaient au mess, à l'écart de la troupe. Il y a plusieurs années, les cadres supérieurs disposaient d'une cantine à leur seul usage, située à Saint-Lazare, se rappelle un autre. Qu'ils exercent des fonctions d'encadrement ou pas, plusieurs cadres expriment leur satisfaction de cette séparation qui leur permet de parler de leur travail librement entre pairs à l'heure du déjeuner. « Mettre les managers dans la position « on est tous frangins », les met en porte à faux », constate un cadre.*

▪ **Une règle tacite**

*Il s'agit d'une règle tacite. Je le découvre au début de mon terrain, lors de la mission qui précède la Cifre. En grande discussion avec mon chef, celui-ci me propose de la poursuivre en déjeunant avec lui et les autres cadres de l'équipe dirigeante. Je m'assois à sa table, pensant que mes collègues allaient nous rejoindre. Comme je les vois s'installer à une table éloignée, je me sens mal à l'aise, j'ai l'impression d'avoir commis un impair sans que personne ne me dise quelque chose. Un cadre cheminot de retour à la SNCF après un détachement commet le même impair que moi, quand il arrive dans le service. Il ne le renouvellera pas plus que moi. Pourtant une affinité visible le lie avec l'un des cadres supérieurs de l'équipe dirigeante. Je les vois discuter souvent et s'attendre le soir pour rentrer ensemble. Mais ils ne déjeunent qu'exceptionnellement ensemble. De ces observations, j'induis qu'il existe une règle tacite dans le service, selon laquelle on ne choisit pas par affinité avec qui on déjeune, ce choix est dicté par la position hiérarchique et la coutume.*

▪ **Les tentatives infructueuses du Rénovateur à supprimer la coutume**

*Marc, un consultant promu chef d'équipe pour « rénover » le service, enfreint la règle tacite prévalant dans le service en venant à plusieurs reprises déjeuner avec les subordonnés du service, et alors qu'il n'est pas le seul cadre de l'équipe dirigeante à déjeuner.*

*- Alphonse est tout seul, regarde il te cherche !, lui fait remarquer Pascal d'humeur à jouer.*

*- Il fait ce qu'il veut !, répond sèchement Marc.*

*- Alphonse, moi, je ne le laisse pas manger tout seul..., dit Pascal malicieusement. Ah non, Gérard (l'autre chef d'équipe) le rejoint !*

*Je note que Marc entraîne dans son sillage les autres cadres de l'équipe dirigeante, Gérard et Alphonse, à rompre la règle avec lui, ou sans lui. Que Gérard se mette à s'inviter à manger avec le collectif de travail est remarqué :*

*- Ils organisent une tournante pour venir sentir l'air chez le petit peuple, commente un cadre.*

*Lassé d'être laissé seul, Alphonse ne se sent plus tenu par des règles auxquelles il tient pourtant, surtout depuis qu'il n'est plus adjoint du directeur, et se met aussi parfois à manger avec le collectif de travail. Marc et Gérard finissent par arrêter de vouloir s'imposer à la table de leurs subordonnés, à mesure qu'un conflit se cristallise entre eux (voir chapitre 5).*

L'ordre de légitimité des Enchanteurs apparaît comme une variante de l'ordre légal-rationnel corrélatif de la genèse du capitalisme occidental. Avec le calcul « rationnel »,

« l'organisation capitaliste rationnelle du travail (formellement) libre » est le deuxième critère permettant de définir l'esprit du capitalisme postule Weber (1996, p. 497), suivant Marx (1867). Après mai 1968, le capitalisme est amené en France à se transformer pour offrir une « libération » redéfinie sous les coups du travail critique (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 565). À la différence de l'ordre légal-rationnel qui se traduit par des « principes de compétences d'autorité bien définies, ordonnées, de façon générale par des règles, en l'occurrence des lois ou les règlements administratifs » (Weber, 2013, p. 63), l'ordre de légitimité des Enchanteurs a pour caractéristique de *dissimuler ces principes, sans les abolir*. Il s'agit pour eux d'utiliser les institutions existantes pour institutionnaliser un nouvel ordre symbolique. Ainsi des « nouvelles façons de faire, qui se présentent comme une accumulation de microévolutions, de microdéplacements, ont eu pour effet de rendre un grand nombre de dispositifs du droit du travail français caduques en pratique, sans pour autant avoir été abrogés » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 310). Ces métamorphoses du droit observables en France depuis les années 1960 reflètent celles du pouvoir et de la subordination. À la normalisation des actes qui caractérisait le schéma taylorien succède une normalisation des personnes. Il ne s'agit plus pour le salarié de donner une part mesurée de son temps et d'obéir mécaniquement aux ordres en contrepartie d'un salaire, il « doit se comporter « comme si » il était indépendant » (Supiot, 2000, p. 134). Le supérieur hiérarchique ne tire plus son pouvoir du fait qu'il saurait mieux faire que son subordonné, mais de son habilitation à mettre en œuvre des normes abstraites d'évaluation des performances de ce subordonné. Ces normes de gestion peuvent être vues comme « mettant en scène la fiction d'un salarié à son compte » (*ibid.*). Le manager évalue un « savoir-être », c'est-à-dire la conformité au modèle d'individu prôné par l'entreprise (Enlart Bellier, 1998). Dans l'organisation qui s'observe outre-Atlantique et sert de modèle à la théorie managériale française, « le pouvoir cesse d'être pyramidal, tout en restant vertical », c'est-à-dire que ce système qui dépersonnalise les rapports de pouvoir, renforce le pouvoir central et fonctionne contre les figures d'autorité de l'ancien système (Pagès *et alii*, 1979, p. 80). Il inverse les valeurs : la compétence valorisée ne trouve plus sa source dans l'acte de travail, c'est-à-dire la relation de l'individu à un objet, le savoir-faire d'un métier, elle se réduit à un système de signes qui symbolisent la réussite. Ainsi notablement, dans ce nouveau système de valeurs, la compétence du métier qui « s'accroissait avec l'âge, mettant d'emblée l' « ancien » dans une position de formateur, devient inutile » (*id.*, p. 177). Ce système répond à l'intérêt de l'individu qui ne s'investit plus dans *l'acte*, mais dans *le fantasme* (*id.*, p. 142). *In fine*, ce type d'organisation cherche à entretenir à son profit la fiction sociale de l'indépendance des « individus » dans une société très interdépendante.

#### 4. Conclusion - La domination dans la société des individus

La norme du port de la cravate obligatoire chez les cadres à la SNCF tend à tomber en désuétude, les signes traditionnels d'autorité cessant d'être exhibés dans le vêtement et l'espace. Suivant mon enquête auprès d'une dizaine de cadres de Fret SNCF et les archives de S. Vité (2003), ce changement intervient après mai 1968 et la grève de 1986-87. « Mai 1968 » peut être analysé comme le moment où éclatent au grand jour les contradictions et les tensions plus ou moins souterraines dans la société française (Le Goff, 2008). À la SNCF, c'est surtout la grève de 1986-87 qui joue ce rôle de révélateur dans cet isolat corporatiste. Il esquisse un rejet générationnel du patronage des syndicats et du paternalisme patronal, l'esprit de corps de la famille cheminote (Ribeill, 1993), soit l'emprise du groupe sur l'individu. Il est donc possible de conclure avec L. Boltanski & Chiapello (1999) que la critique est le moteur du changement. Mon enquête montre aussi à partir du changement de normes vestimentaires, une transformation en profondeur des formes de socialisation. Elle montre la diffusion de l'autocontrôle, une forme de contrôle social exercé par l'individu sur lui-même, en partie inconsciemment, plutôt que par le groupe. Il s'agit d'un processus repérable en Occident depuis au moins le Moyen Âge et surtout la Renaissance et la modernité, allant dans le sens d'une *privatisation* des fonctions corporelles et de la vie pulsionnelle, c'est-à-dire leur déplacement hors du champ visuel de la société (Elias, 1973). Ce contrôle pulsionnel, notamment de l'agressivité, est lié au développement de l'État moderne qui s'approprie le monopole de la violence légitime. En France, ce mécanisme se diffuse par la curialisation des guerriers, c'est-à-dire qu'ils sont pacifiés par la société de cour substituant à la guerre, la concurrence pour le prestige et la reconnaissance par un pouvoir central, la contrainte interne se substituant à la contrainte externe (Elias, 1975). Il s'étend aux autres couches sociales par le développement de l'interdépendance, à commencer par les villes (Muchembled, 2008). Ainsi paradoxalement, plus l'interdépendance se renforce, plus se diffuse la représentation de soi comme d'un « individu », c'est-à-dire un être coupé des autres, indépendant d'eux (Elias, 1987). Il en résulte aussi des tensions sociales, cette forme de conscience de soi étant à l'opposé de celle plus traditionnelle de l'individu conscient de sa dépendance pour sa survie, d'un groupe.

Le néomanagement, mis en place à partir des années 1980 en France en réponse à la critique des années 1960, s'appuie pour enrôler les cadres sur un système de justification empruntant aux théories sur le management élaborées dans le monde occidental (Boltanski & Chiapello, 1999). J'ai montré que les dirigeants à Fret SNCF dans les années 2010 recourraient à cette forme de légende pour justifier leur pouvoir et que celle-ci cherche à instrumentaliser la socialisation. Les directions « modernisatrices » concourent à individualiser le travail, tout en essayant de répondre au besoin de chacun de faire société (Linhart, 2009). Toutefois, cette instrumentalisation cible

une certaine *forme de socialisation*, qui est loin d'être majoritaire à la SNCF. Les Enchanteurs se présentent comme ceux à même de réaliser l'unité entre les « individus », tout en se faisant le vecteur de la socialisation qui produit cette forme de conscience de soi. Je constate comme L. Boltanski & E. Chiapello (1999), que la théorie managériale s'adresse d'abord aux cadres. Selon mes observations, cette forme de légende influencerait à la SNCF plutôt l'état-major et les cadres repérés et promus à des postes d'autorité pour leur inclinaison à y croire ou faire semblant. Ainsi la légende aurait moins pour fonction de justifier la domination aux yeux de tous les dominés, que d'enrôler ceux qui sont chargés de maintenir loyalement l'univers symbolique dominant. Il ne s'agit pas non plus ici de justifier des privilèges comme le postule Weber (2013), dans la mesure où ceux-ci le sont déjà par l'ordre légal-rationnel (la domination en vertu d'une légalité). Le statut définit en effet une hiérarchie, ainsi qu'une grille de rémunérations qui augmente avec le niveau hiérarchique, sans compter qu'une partie des rémunérations échappe au contrôle social (voir chapitre 1). La prise de pouvoir dans l'organisation régie par l'ordre légal-rationnel donne plutôt l'avantage dans la construction sociale de la réalité, pour imposer aux autres son univers symbolique. Selon cette hypothèse, l'univers des Enchanteurs est celui d'une société fictive expurgée des relations d'interdépendances, à commencer par la domination.

À la fin des années 1990, la mise en pratique des théories du néomanagement montre qu'il y a des perdants et des gagnants (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 451). Alors ce changement qui ne rencontre pas une forte hostilité devient une *énigme* (*id.*, p. 255). Dans les années 2010, je constate à la SNCF que les définitions de la réalité du « néomanagement » ont été institutionnalisées par ceux qui détiennent le pouvoir (en vertu de la légalité). Leur langage semble s'être cristallisé en une forme apparemment immuable depuis les années 1990.



## Chapitre 9 - L'énigme de la domination des Enchanteurs

### 1. Introduction : la précarité de la réalité sans maître

« Je demande par curiosité à un collègue (cadre « H », 49 ans) s'il a l'impression d'être dominé.

- Le chef qui va me dominer n'est pas encore né, répond-il en bombant le torse. Puis après un temps de pause, il ajoute :

- Mais c'est vrai que des fois, je fais des choses inutiles... » (Extrait de notes à Fret SNCF, 2012-2015)

Comme je l'ai montré dans le chapitre précédent, la domination des Enchanteurs repose sur l'illusion socialement construite que chacun n'obéit qu'à lui-même, guidé par un « leader » qui ne donne pas d'ordre mais fixe un cap, inspiré de ses « visions », suivant la théorie du « néomanagement », étudiée par L. Boltanski & E. Chiapello. Or cette domination est bien « organisée » au sens de Weber (2013) : il y a un « maître » (les détenteurs du pouvoir légal), un « appareil » à son service (les cadres), et des relations d'autorité empiriquement effectives. La systématisation en France de cette forme de domination renouvelle les critiques. Elles portent entre autres sur les nouvelles formes de contrôles « moins visibles, sans être pour autant absentes » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 576), comme l'illustre l'échange mis en exergue. Ces nouvelles formes de contrôle peuvent générer des situations de travail susceptibles de faire l'objet d'accusations de manipulation. Elles témoignent de la « tension dans le management à exercer une fonction qui consiste à faire faire, tout en étant dans l'impossibilité de donner des ordres, c'est-à-dire de recourir aux formes classiques de commandement reconnaissant la subordination et la légitimité du pouvoir hiérarchique » (*id.*, p. 619). Dans les années 2010, l'encadrement par les dispositifs de surveillance à distance fait l'objet d'une critique sociale qui n'est « pas bruyante, quoique remarquablement étendue » (Dujarier, 2015, p. 83).

En dépit de critiques, étonnamment, le système de management issu des transformations après mai 1968 ne rencontre pas de forte hostilité (Boltanski & Chiapello, *op. cit.*), continue de s'étendre dans les années 2010 (Dujarier, *op. cit.*). Pour apporter un éclairage à cette énigme, je m'appuie sur le cas d'une crise sociale, la médiatisation des suicides à France Telecom en 2009, suivie de l'intervention des pouvoirs publics auprès des directions d'entreprise françaises. Pour la surmonter, l'une des réponses de la direction à la SNCF est la production d'un nouveau dispositif ÉVRPS. À partir de ce cas, je montrerai que pour perdurer, la domination des Enchanteurs nécessite un « travail de maintenance » de son univers. Selon P. Berger & T. Luckmann, ce travail est rendu nécessaire quand un univers symbolique, qui est par définition problématique, l'est devenu à un certain degré. L'existence de l'univers symbolique alternatif démontre en effet empiriquement que « l'univers propre d'une société n'est pas inévitable » (1966, p. 183). Alors



ce défi appelle une réponse : la mise en mouvement de différentes « machineries conceptuelles ». Je suis ces auteurs sauf quand ils focalisent l'analyse sur le « besoin de légitimation de la répression » des « hérétiques » et délaissent les « procédures répressives » (*id.*, p. 182). Je montrerai au contraire que la répression *matérielle* des « hérétiques » prend une forme singulière. La menace de la répression imprime alors cette forme symbolique dans les corps contraints et soutient ainsi le travail de maintenance d'ordre *conceptuel* de l'univers « officiel ».

Dans une première partie, je montrerai que le dispositif ÉVRPS peut être considéré comme une « machinerie conceptuelle » destinée à maintenir la définition de la réalité défendue par les Enchanteurs, d'une organisation qui fonctionnerait sans « maître ». Ce travail dissimule l'opposition et neutralise cette menace pour l'univers reposant sur le « déni de domination » (Linhart, 2011). Dans une seconde partie, je montrerai que l'univers des Enchanteurs est aussi maintenu par des machineries répressives. Celles-ci sont apprises par le novice par la socialisation et permettent d'invisibiliser les « hérétiques » en les contraignant à se dissimuler.

## **2. La construction d'une réalité sans maître : le pouvoir du langage**

### **2.1. La fabrique en interne d'une obligation externe**

#### *2.1.1. Le cas de l'obligation légale à évaluer les risques psychosociaux*

Le lien entre le dispositif ÉVRPS et la médiatisation des suicides de France Telecom en 2009 ne va pas de soi. Pour le découvrir, il m'a fallu d'abord mettre en doute la version officielle de l'organisation.

Le dispositif ÉVRPS est présenté par les cadres du comité de pilotage de Fret SNCF et dans la réglementation interne (« RH 970 ») comme la réponse à une obligation légale :

- « Depuis 1991, en application de la Directive Cadre européenne 89/391/CEE (...) L'employeur doit
  - prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (art L 4121-1 du code du travail),
  - choisir les actions de prévention sur le fondement des principes généraux de prévention (art L 4121-2 du code du travail),
  - dont l'évaluation des risques transcrit dans un document unique, dont risques psychosociaux »
- (Extrait du « RH 970 »)

Or que l'évaluation des risques psychosociaux soit une obligation légale est discutable. En tant que tels, les risques psychosociaux au travail ne sont en effet ni définis ni reconnus dans les textes juridiques internationaux, européens ou communautaires, ils ne peuvent qu' « être replacés dans d'autres cadres juridiques » (Valléry & Leduc, 2012, p. 19). La directive cadre européenne de 1989 transposée dans le droit français introduit de nouvelles préoccupations dans le domaine de

la santé au travail et du risque : un domaine jusque-là, peu investi en France à la fois par l'employeur, l'État et les organisations syndicales (Hatzfeld, 2012). Pour que de nouvelles catégories de santé mentale soient introduites dans la sphère juridique française, il faut attendre le succès libraire du « harcèlement moral » de M.-F. Hirigoyen (1998) et la pression de l'opinion publique (Valléry & Leduc, 2012) ou que les organisations syndicales s'approprient les catégories de la santé mentale en situation de négociation syndicale (Bernard *et alii*, 2010). Sont ainsi introduites les catégories d'« harcèlement moral » (loi de modernisation du 17 janvier 2002), « stress » (Accord National Interprofessionnel 15 décembre 2006), « harcèlement et violence » (Accord national 26 mars 2010). Il n'y a pas non plus de consensus dans le monde scientifique sur la façon de concevoir et de traiter les risques psychosociaux, ni sur l'opportunité d'un suivi statistique, qui serait possible moyennant un nombre assez conséquent de précautions et préconisations (Gollac *et alii*, 2011). En dépit de ces limites, un jugement du tribunal des affaires de sécurité sociale des Hauts de Seine du 17 décembre 2009, confirmé par l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 19 mai 2011, rend exigible de l'employeur l'évaluation *a priori* des risques sur ses décisions de nature à créer des facteurs de risques psychosociaux sur les salariés (Lerouge, 2013). Il faut remarquer cependant que dans son arrêt, le juge d'appel prend la précaution de définir les « risques psychosociaux » à partir de la définition du « stress ». Il est possible de s'interroger sur la solidité de cette jurisprudence en considérant que le principe de clarté et de précision de la loi a été réaffirmé par l'arrêt du conseil constitutionnel du 2 mai 2012 à propos de la loi sur le harcèlement sexuel.

Ensuite, la chronologie des lois européennes et nationales et des Référentiels internes de la SNCF montre que le décret sur l'évaluation des risques professionnels a fait l'objet de deux interprétations successives à la SNCF, espacées d'une dizaine d'années :

1989 : directive cadre européenne 89/391/CEE (12 juin 1989)

1991 : transposition de la directive 89/391/CEE par la loi du 31 décembre 1991

2001 : le décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 crée l'obligation de transcrire l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité dans le document unique (article R4121-1).

2003 : la SNCF se dote d'un référentiel intitulé « RH 805 » sur l'évaluation des risques professionnels dans le Document Unique (première version le 1<sup>er</sup> décembre 2003)

2012 : la SNCF se dote d'un référentiel intitulé « RH 970 » sur l'évaluation des risques psychosociaux dans le Document Unique (première version le 1<sup>er</sup> mars 2012)

Que ce soit à partir du caractère flou de la notion juridique de « risques psychosociaux » ou de la chronologie des règlements intérieurs, il est possible de douter que la loi soit à l'origine du dispositif ÉVRPS. Pour comprendre son origine, j'ai donc mené une enquête.

### 2.1.2. *À l'origine : les suicides à France Telecom et la lettre de la Ministre*

Il ressort clairement pour tous mes interlocuteurs, côté syndical et direction, que le dispositif ÉVRPS est une réponse de l'entreprise à la médiatisation des suicides de France Telecom en 2009 et au courrier qui a suivi, d'une Ministre au président de la SNCF.

Philippe Vasseur, un élu au CNCHSCT (l'instance consultative des Organisations Syndicales sur les sujets de santé au travail, spécifique à la SNCF), a participé au groupe de travail sur le dispositif ÉVRPS (2009-2011). Celui-ci est formel sur sa genèse. « Tout part de la vague de suicides à France Telecom, de la demande des Organisations Syndicales de prendre le sujet à bras le corps, d'une circulaire ministérielle adressée à toutes les grandes entreprises de plus de mille salariés en France leur demandant d'ouvrir des négociations sur le stress », soutient-il. Ajouté à ce contexte, une enquête interne commandée par la direction en 2009, dont il a eu connaissance officieusement, montrait qu'il y avait 8.000 cheminots en grande souffrance au travail, fortement déstabilisés par l'enchaînement des restructurations.

Si les cadres chargés du projet ÉVRPS mettent spontanément en avant l'obligation légale pour le présenter et expliquer son origine, ils confirment volontiers la version de Philippe Vasseur quand je la leur soumets. « On a voulu faire politiquement correct dans le Référentiel », commente l'un d'eux. Arnaud Evain, un cadre membre du groupe de travail sur ÉVRPS, reconnaît que ce dispositif est une « réponse à la lettre de la Ministre C. Lagarde adressée en 2009, l'année des suicides à France Telecom, au Président de la SNCF, basée sur une certaine interprétation de la loi de modernisation de 2002 ». Ce cadre se souvient de la peur des suicides, en direction en 2009. Il se rappelle que quand il y avait un cas de suicide, les directions soupiraient de soulagement en constatant qu'il n'était pas chez elles. À la suite du courrier de la Ministre, le DRH de l'Épic envoie un courrier à tous les directeurs de Branches en leur demandant de mettre en œuvre un « Plan d'Action ». « C'était la panique car il n'y avait rien », se rappelle-t-il.

La lettre de la Ministre de l'Economie est l'un des facteurs, aux côtés des initiatives d'autres acteurs (organisations syndicales, experts auprès des CHSCT, médecins du travail), expliquant que la question des « RPS » en vienne à occuper le champ de la prévention de la santé au travail à la SNCF (Kubiak, 2016, p. 292). Si ce courrier a joué indéniablement un rôle de déclencheur à la direction de la SNCF pour produire un nouveau dispositif de prévention, il ne peut être considéré comme une « injonction à la prévention des RPS » (Kubiak, 2016, p. 284). La Ministre ne parle pas en effet de « RPS » dans son courrier au Président de la SNCF (dont j'ai eu communication et reproduis les extraits les plus pertinents) :

« (...) Les évènements tragiques qui se sont produits au cours des dernières semaines chez France Telecom ont amené le Gouvernement à réagir promptement et vigoureusement, en demandant en particulier la convocation d'un conseil d'administration exceptionnel et la mise en œuvre en urgence d'un plan d'accompagnement des femmes et des hommes de cette entreprise.

*Je vous demande, de la même manière, de veiller tout particulièrement à la politique de votre entreprise en matière de gestion et d'accompagnement des salariés placés sous votre responsabilité dans le fonctionnement de votre entreprise, tout particulièrement en période d'évolution de son activité.*

*Je souhaite en effet que les entreprises dans lesquelles l'État est actionnaire soient exemplaires. C'est pourquoi, tout effort d'adaptation qui serait nécessaire pour renforcer la compétitivité de votre entreprise doit impérativement être mené dans le cadre d'une stratégie durable d'accompagnement humain, à même de traiter l'ensemble des situations personnelles. (...)*

*Je souhaite également connaître la manière dont sont prises en compte les situations personnelles dans l'organisation du travail ainsi que l'existence d'éventuels dispositifs de détection et de prévention des situations de détresse ou de fragilité. (...) » (Extrait du courrier de C. Lagarde à G. Pepy, 26 septembre 2009)*

La Ministre rappelle plutôt explicitement la *responsabilité* (au sens pénal) de l'employeur et lui demande des « dispositifs de détection et de prévention des situations de détresse ou de fragilité ».

Ainsi le courrier de la Ministre, plutôt que la loi, est à l'origine du dispositif ÉVRPS. Sa demande, telle qu'elle est formulée, met dans l'embarras la direction de l'entreprise.

### **2.1.3. La chape de plomb sur les suicides au travail à la SNCF**

À la SNCF, pèse à une chape de plomb sur les suicides. Celle-ci se fait sentir à ceux qui cherchent à travailler sur le sujet ou recueillir des statistiques.

Le dispositif de prévention de l'acte suicidaire demandé par la Ministre, la direction n'en veut surtout pas. Arnaud Evain (cadre) l'a compris tardivement pour avoir posé lui-même la question à sa hiérarchie, raconte-t-il. Lorsqu'il a proposé un dispositif d'alerte sociale à son chef, celui-ci lui a répondu que « c'était au National de faire des outils ». « Les dirigeants bottent en touche », en conclut-il. « À la direction, ils ne veulent surtout pas de comptabilité sur les suicides, ils renvoient l'accompagnement sur les suicides vers le Pole de soutien psychologique », constate-t-il. « Il y a sur les suicides une chape de plomb, c'est vivons heureux, vivons cachés. L'hypocrisie de l'entreprise est totale, sa volonté de travailler sur le sujet est toute relative », dit-il. « Elle déploie une formidable énergie et des trésors d'ingéniosité pour masquer les choses », poursuit-il. « Ainsi le salarié est tué deux fois en quelque sorte, puisque personne n'est au courant », conclut-il. Il a renoncé à se battre, explique-t-il, quand il a compris que l'entreprise ne bougerait pas. Je me confronte à cette chape de plomb sur les suicides, quand je cherche à avoir des statistiques. En passant par le réseau informel et les archives d'un cadre, je n'obtiens que les seuls « chiffres officiels et vérifiables » communiqués au CNCHSCT et délivrés par un mail : les

suicides reconnus en accident du travail par la CPR (la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF), soit 4 en 2011, 2 en 2012.

Philippe Vasseur (CNSCHST) est persuadé que l'entreprise tient des statistiques sur les suicides qu'elle ne leur communique pas. Pour preuve, soutient-il, il se rappelle avoir vu un flyer de l'entreprise où elle disait en gros « tant qu'il n'y aura pas tant de suicide, on ne s'attaquera pas au problème » et du tollé quand ils l'ont découvert. Ce seuil d'alerte serait de cinquante suicides<sup>34</sup>. Aussi pour avoir les informations que l'entreprise ne leur donne pas, explique-t-il, son organisation syndicale tient sa propre comptabilité à partir des bilans sociaux de l'entreprise qui recensent les décès des salariés en activité et d'un recoupement avec le réseau syndical local qui « va à la pêche » aux informations. Par cette méthode, se souvient-il, ils recensaient en 2009 un suicide tous les quinze jours à la SNCF, quand à la même période où il y en avait un par semaine à France Telecom. Rapporté à la taille de l'effectif, le taux de suicide pour mille serait (selon mes calculs) à la SNCF de 16, soit en dessous du taux moyen de suicides professionnels en France (à 33), alors que celui à France Telecom à 44, serait au-dessus<sup>35</sup>. Moins nombreux qu'à France Telecom, les suicides de salariés de la SNCF sont aussi moins médiatisés, constate Philippe Vasseur. Ils seraient aussi moins nombreux que les « accidents de personne », qui selon la terminologie de la SNCF désigne la mortalité des voyageurs. « Un voyageur qui tombe sur les voies est un accident, on ne sait pas si c'est un suicide », défend-il suivant la prudence en règle qui prévaut dans l'entreprise (en lien avec des questions d'indemnisation de la famille de la victime). Il évalue ces « accidents » à 250 pour l'année 2012. Au moment de l'entretien en 2014, il constate qu'ils ont moins de retours sur les suicides de salariés, sans pouvoir dire avec certitude s'il y en a moins ou si l'entreprise fait en sorte qu'ils ne soient pas au courant. En 2017, SUD-Rail évalue suivant une enquête interne, à une cinquantaine le nombre de suicides<sup>36</sup>.

Ainsi on comprend mieux que la direction préfère présenter le dispositif ÉVRPS comme émanant d'une obligation légale, plutôt que d'une interpellation ministérielle sur les suicides au travail, elle-même pressée par l'opinion publique. Ce glissement d'une demande de prévention des suicides, un tabou dans l'entreprise, à l'évaluation des risques psycho-sociaux (« RPS ») est rendu possible parce que la catégorie « RPS » se diffuse à tous les niveaux de la société.

---

<sup>34</sup> Selon le journal L'humanité (URL : <http://www.humanite.fr/fret-SNCF-lenvers-du-decor-qui-accuse>, consulté le 17/04/15).

<sup>35</sup> En 2009, l'effectif de France Telecom est de 110.588, celui de la SNCF de 158.425 (selon les bilans sociaux). D'où je calcule un taux de suicides pour mille respectivement de 44 et 16. Selon l'INVS, le taux de suicide moyen des salariés en activité entre 1976 et 2002 est de 33 suicides pour mille.

<sup>36</sup> Annoncé dans une lettre ouverte au Président de la République et au premier Ministre (4 juin 2018).

## 2.2. De la prévention des suicides à « ÉVRPS »

### 2.2.1. Les « RPS » comme moyen détourné de s'opposer

Depuis le milieu des années 2000, les médecins du travail à la SNCF comme le docteur Morel constatent que les « RPS » ont changé la nature de leur travail. La catégorie permet aux salariés d'évoquer de manière inédite un malaise d'ordre psychologique et relationnel au travail.

L'enquête « Flash stress » de la SNCF réalisée en 2012 sur un échantillon représentatif mais néanmoins réduit (moins de 5 % de l'effectif) et basée sur un questionnaire médical montre une prévalence de « stress sévère » chez 7 % des salariés (13 % des femmes, 6 % des hommes ; 7 % des exécutants, 5 % de la maîtrise et 9 % des cadres). Ce taux moyen était de 6 % lors de la première enquête épidémiologique (2006). En dehors de cette enquête, il n'y pas de données qui permettraient d'objectiver les RPS. Le secret médical structure la relation entre salarié et médecin du travail, explique le docteur Morel, même s'il n'est pas comme un médecin de famille. Il représente en effet la direction et doit donner son avis sur la promotion d'un manager. Aussi compte-tenu de l'ambiguïté de leur position, la plupart des médecins continuent de prendre des notes sur du papier plutôt que de les saisir dans un dispositif informatique. Ou ils ne notent pas tout, comme lui, explique-t-il, en particulier ce qui touche à la sexualité. En revanche, il accepte de me donner son point de vue en tant que médecin du travail à titre personnel, en précisant que ce qu'il me dit est « ce qu'il a ressenti avec ses tripes, du feeling et reste assez subjectif ».

« Avant le tournant des RPS, les médecins étaient consultés sur des risques physiques comme le bruit, l'amiante, les vibrations, la poussière, personne ne venait les voir en disant « Docteur, je ne vais pas bien dans mon travail » », se souvient-il. Progressivement, les médecins ont dû répondre à une demande nouvelle de prise en charge sur des problèmes concernant les liens sociaux au travail qui ne s'exprimait nulle part, à part peut-être avec le délégué du personnel, et encore, dit-il, il n'est pas sûr que la demande se fasse en ces termes. Avant d'entendre parler des « RPS », les médecins ont commencé à sentir un tournant dans leur profession avec les « TMS » (Troubles Musculo-Squelettiques). Il s'agit de la première des maladies professionnelles reconnues par la sécurité sociale, loin devant l'amiante, les surdités, dermatoses, rhinites et autres. Elle concerne principalement les ouvriers, les cadres étant les moins reconnus victimes<sup>37</sup>. « Les patients venaient pour un mal au dos ou dans le bras, une demande somatique, exprimée de manière cartésienne, et

---

<sup>37</sup> Selon la DARES (« Synthèse.stat' », 2016/22).

progressivement, ils ont viré sur des *problèmes psychiques* liés à un problème d'organisation du travail et de management », constate-t-il.

Avant les années 2000, « parler de psychologie » à la SNCF, était selon le docteur Morel, impensable dans une organisation de type militaire, à la population majoritairement masculine.

**Encadré 12 : La réticence à « parler psychologie » avant les années 2000**

▪ **Les premiers cas troublants de contrôleurs qui ont peur des clients au début des années 1990**

*Cette réticence à « parler psychologie », le docteur Morel l'a d'abord éprouvée lui-même, raconte-t-il, quand des contrôleurs se sont mis à lui parler de leur peur des clients au début des années 1990. Après avoir reçu une gifle par un client, certains éprouvaient des insomnies et une perte de contrôle de soi. Ce n'était pas sa culture, il ne comprenait pas, raconte-t-il. Cette situation était inédite dans une société où le contrôleur était considéré comme un « Monsieur amende », explique-t-il. À cette époque, se souvient-il, les gens arrêtaient de parler quand le contrôleur passait, il était inconcevable d'agresser un représentant de l'autorité. Ces problèmes de violence ont commencé dans la région parisienne, PACA et Rhône. Ils sont banals aujourd'hui, dans une société plus agressive, où les institutions ne sont plus respectées, poursuit-il.*

▪ **Quand le médecin de l'organisation « militaire » se tourne vers la médecine de guerre**

*Cette incompréhension et son incapacité à apporter une réponse à ses patients est le point de départ d'une démarche personnelle, raconte-t-il. Il a consulté la littérature médicale qui traitait de la psychologie, il a appris à se former au « debriefing » avec le général Louis Crocq (un médecin-psychiatre, spécialiste des traumatismes psychiques de guerre). Ce concept, explique-t-il, vient de la « victimologie », une science issue du domaine militaire, depuis Napoléon, pour faire repartir au front les soldats qui n'y arrivaient plus. Il s'est généralisé avec les attentats parisiens des années 1980/1990. Le docteur Morel a ainsi commencé à faire de l'« écoute active », c'est-à-dire explique-t-il, à se montrer compréhensif pour faciliter la parole, interpréter le sens des mots de ses patients, les aider à mettre des mots sur le mal-être qu'ils exprimaient sous l'angle somatique, et les déculpabiliser en introduisant le terme de « victime de traumatisme ».*

▪ **L'introduction révolutionnaire de concepts psychologiques dans une population très masculine**

*Cette notion de « traumatisme psychologique » était révolutionnaire à la SNCF, se rappelle-t-il, où aucun conducteur « traumatisé » par le souvenir d'une personne qu'il aurait écrasée, n'aurait accepté de le voir écrit sur sa fiche d'aptitude par peur des moqueries de ses collègues. Tel ce conducteur qui lui a raconté le jour où sa vie s'est arrêtée quand il a écrasé une personne, un « truc que personne ne savait », disait-il. Ce « truc », poursuit-il, il ne l'avait jamais formulé à un autre que son médecin du travail, par peur d'être traité de « femmelette » par ses collègues au Dépôt ou de les faire rire, des « montagnards, pas des tendres » qui lui auraient dit « Il est mort ! T'as été voir si ce con-là n'a pas abimé la jupe du train ? ».*

Selon ce témoignage, la prédominance du « virilisme », c'est-à-dire une idéologie défensive faisant appel à la virilité (Dejours 1998), expliquerait les difficultés rencontrées par les professionnels de santé, lorsqu'ils essaient de créer le Pôle de soutien psychologique aux victimes à la SNCF. Ils ont d'abord rencontré une fin de non-recevoir de la part de la Traction, raconte le docteur Morel. L'accident à Baillargues (1993) dérouta cette direction et la décida à un revirement. L'enquête sur ce déraillement qui a fait 33 blessés a montré que le conducteur avait décapité un an auparavant un jeune, qui s'était suicidé en se jetant sur les voies. Quelques heures avant l'accident, il avait de nouveau heurté un passager, un événement qui avait réactivé des

images enfouies, le conduisant à rouler à 160 km/h, dépassant la limite autorisée de 60 km/h<sup>38</sup>. Avec leur système cartésien, analyse le docteur Morel, les cadres de la Traction ne comprennent pas pourquoi ce conducteur cite un « accident de personne » ancien. Ils commencent à paniquer parce ce problème pourrait potentiellement concerner les trois quart des conducteurs. Après l'accident dans le RER Saint-Michel et trois ans de réflexion, le Pole de soutien psychologique voit le jour en 1998 avec quatre-cinq personnes. Dans les années 2010, il compte vingt-cinq médecins. La demande de prise en charge psychologique pour les conducteurs, s'est étendue aux agents des gares qui gardent les corps, et aux contrôleurs. L'« Ecoute Active » est banalisée à la SNCF, la demande a explosé, constate le docteur Morel. Selon lui, ces structures d'écoute et ce maillage de professionnels de santé ont permis de canaliser les problèmes les plus aigus quand les RPS ont explosé au milieu des années 2000 et expliqueraient le faible nombre de suicides dans une entreprise pourtant en tout point comparable à France Telecom.

« Les RPS occupent désormais le quotidien des médecins du travail à la SNCF, alors qu'ils n'étaient pas à l'origine de leur vocation. L'actualité a changé leur métier, pas seulement à la SNCF, et avec les « RPS », ils ont un nom pour désigner ce changement », constate le docteur Morel. Les médecins voient ainsi venir des salariés quand ils sont en arrêt du travail à cause d'une dépression ou d'un burn out. Ces visites conduisent le médecin à devoir jouer un rôle de médiateur entre le salarié et l'employeur pour faciliter la reprise du travail, mais aussi à « démêler deux vérités », dit-il. Dans les RPS, il y a souvent une face cachée du mal-être, que le salarié n'a pas envie de montrer, constate-t-il d'expérience. Plus les salariés montent dans la hiérarchie, plus ils ont du mal à dire qu'ils ne sont plus capables de faire leur travail, observe-t-il. Or le système de promotion des cadres propulse des individus dans un rôle d'encadrement, qu'ils n'auraient pas forcément choisi et pour lequel ils ne sont pas faits, observe-t-il. Leur incompétence crée du « terrorisme managérial », dit-il, la « seule arme du petit chef ». Ainsi le médecin est devenu celui vers qui sont orientées les personnes pour « avoir une écoute », « gérer les RPS ». Personne ne s'occupe du sort des médecins du travail, pointe-t-il avec amertume, alors qu'eux-mêmes font face à des « problèmes d'organisation et de management ». Si la catégorie de la « souffrance au travail » peut faire la fortune de certains médecins du travail en termes de reprofessionnalisation (Salman, 2008), ce ne semble pas être le cas chez les médecins du travail de la SNCF avec les « RPS » (Kubiak, 2016, p. 302).

---

<sup>38</sup> (<http://www.jidv.com/njidv/index.php/jidv01/58-jidv01/265-laccident-de-personne-a-la-SNCF>, consulté le 02/03/15)



En prenant comme point de repère sa citation par les media, la catégorie « RPS » se diffuse en France principalement entre 2006 et 2011 dans un contexte particulier d'accélération des logiques gestionnaires (Valléry & Leduc, 2012). Le témoignage du docteur Morel montre que les « RPS » se sont diffusées à la SNCF à la même période. Cette appropriation semble avoir été rendue possible par des transformations de l'organisation « militaire » entre les années 1990 et 2000, favorisant la parole et l'écoute d'une dimension psychologique des rapports au travail. La catégorie des RPS est utilisée par les salariés pour exprimer un malaise généré par l'organisation et le management. En d'autres termes, elle permet d'exprimer de manière détournée un sentiment d'oppression, au moment où l'opposition tend à être stigmatisée et réprimée par ceux qui prennent le pouvoir dans l'entreprise (voir chapitres 5, 6 et 7). À partir de là, la catégorie des RPS se diffuse comme matière à dispositif.

### 2.2.2. *Les « RPS » comme matière à dispositif*

Les RPS deviennent à la direction de l'Épic une catégorie de matière à dispositif. Cette diffusion suit des logiques concomitantes d'influence externe (la demande des inspecteurs du travail) et interne (le cycle interne de production des dispositifs).

Arnaud Evain (cadre) se rappelle du contexte où est apparu le dispositif ÉVRPS. « Quand il y avait des CHSCT, l'inspecteur du travail demandait de faire un plan d'action et d'intégrer les RPS dans le Document Unique. La crise de France Telecom générait cette demande », raconte-t-il. Les cadres représentant la direction répondaient alors aux inspecteurs du travail qu'« il n'existait rien sur le marché, à part la méthodologie contestable de quelques cabinets ». Le jugement qui fait entrer cette demande dans la jurisprudence (Tribunal des Affaires Sociales, 17 décembre 2009 ; Cour d'Appel de Versailles, 19 mai 2011) permet de comprendre comment des inspecteurs du travail en sont venus à exiger de l'employeur qu'il « évalue les RPS » dans le cas du suicide d'un salarié. Dans cette configuration conflictuelle, d'un côté, une direction ne reconnaît pas sa responsabilité dans les conséquences de sa politique de réorganisation sur la santé des salariés<sup>39</sup>. De l'autre, des acteurs (inspecteurs du travail, organisations syndicales), soutenus par un cabinet d'expertise<sup>40</sup>, cherchent à la lui faire reconnaître par le biais de l'« évaluation des risques

---

<sup>39</sup> Le juge relève l'« indifférence de l'entourage professionnel à la situation caractéristique d'un stress manifeste » d'A., que « sa surcharge de travail est niée par les supérieurs hiérarchiques », que « malgré les signes évidents d'une souffrance ressentie par A. sur son lieu de travail, l'entreprise n'a pas pris conscience de la gravité de la situation » (CAV, 2011).

<sup>40</sup> Le juge reprend la critique du cabinet Technologia sur le questionnaire d'évaluation de l'entreprise qui ne prend nullement en compte l'aspect collectif de l'organisation du travail, voire de management, en tant que situation susceptible, potentiellement, d'engendrer des dysfonctionnements porteurs de souffrance pour les salariés (TAS, 2009).

psychosociaux ». Pour ces acteurs relayant les intérêts des salariés, la catégorie RPS représente un moyen de faire pression sur l'employeur pour qu'il réoriente ses décisions en matière d'organisation du travail en faveur de leur santé mentale<sup>41</sup>.

Parallèlement, observe Arnaud Evain (cadre), lorsque la Ministre envoie un courrier à G. Pepy en 2009, les considérations politiques sont en passe de prendre le pas sur le médical dans la production des dispositifs d'évaluation et de prévention en santé mentale à la SNCF. Entre 2006 et 2009, ces dispositifs sont produits sous l'autorité d'un médecin épidémiologiste spécialiste des addictions. Ils prennent la forme d'un questionnaire médical sur le stress d'origine anglo-saxonne « General Health Questionary » et d'un support de formation « DVD Flash stress », dispensé par un médecin-psychiatre pour sensibiliser la ligne « managériale » (qui détient l'autorité par délégation). Ce support est abandonné après une fronde de médecins qui lui reprochent de ne faire que de la formation tertiaire et de violer le secret médical. En 2009, un nouvel acteur, l'ANACT, prend le relai de la prévention avec la « Qualité de Vie au travail » (« QVT »), tandis que « Comprendre pour agir » remplace « DVD Flash stress » et abandonne le domaine psychiatrique. Animé par un ancien secrétaire de la fédération CGT Cheminots, la « QVT » trouverait son origine dans la réforme des retraites sur le volet de la pénibilité du travail ainsi que dans l'application de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le Stress du 2 juillet 2008, voire « dans la volonté de la direction de diminuer le rôle des syndicats en les intégrant dans l'expertise » (Kubiak, 2016, p. 314). Le cadre que j'ai interrogé confirme cette version. Avec l'observatoire de la QVT, il s'agit selon lui, de mieux faire « passer la pilule » aux organisations syndicales, de produire une liste de recommandations pour leur montrer que l'entreprise se « met en ordre de bataille ». Comme le montre son témoignage, ÉVRPS s'insère dans un cycle continu de production des dispositifs qui s'alimente à partir des interactions des producteurs avec leur environnement :

*« À la même époque où les inspecteurs demandaient que l'évaluation des RPS soit incluse dans le Document Unique, se rappelle Arnaud Evain, le chef de Claude Mesnil (l'animateur du groupe de travail sur ÉVRPS) se rend compte qu'il manque une pièce au puzzle et charge Claude du projet ÉVRPS. Puis avant de partir en retraite, il demande de réaliser un nouvel outil, à partir d'un travail canadien qu'il a « pompé » à un colloque, raconte-t-il, pour mesurer l'ambiance sociale d'un collectif et proposer des actions concrètes, qui donne le « diagnostic QVT ». Ainsi toutes les pièces du puzzle s'assemblent, résume-t-il : ils ont un outil issu du cadre légal (ÉVRPS), un autre pour sensibiliser la ligne managériale (« comprendre pour agir ») et un outil pour évaluer plus finement les collectifs qui dysfonctionnent (« diag QVT »). » (Extrait d'entretien)*

---

<sup>41</sup> En 2003, l'inspectrice du travail a demandé au CHSCT d'établir des « fiches sur l'ambiance au travail » et en 2004, d'intégrer le stress au Document unique (TAS, 2009). Les représentants du personnel ont régulièrement sollicité l'intégration des risques psychosociaux dans l'évaluation des risques professionnels entre 2005 et 2006 (TAS, 2009). Le juge rappelle que le suicide du salarié (20 octobre 2006) et ces demandes s'inscrivent dans le contexte du plan « Renault contrat 2009 » mis en place en 2006 qui a augmenté les objectifs et la plainte des salariés relativement à leur charge de travail (CAV, 2011).

La logique des producteurs de dispositifs est de combler les trous du « puzzle » des dispositifs, c'est-à-dire de montrer que l'entreprise répond à toutes les demandes sociales.

*In fine*, le dispositif ÉVRPS se présente comme le produit de la rencontre entre une certaine demande sociale (Ministre, organisations syndicales, inspecteurs du travail) et la logique interne des producteurs de dispositifs qui serait d'y répondre. Cette réponse consiste à recycler la catégorie de la demande, en changeant son sens, à l'avantage de la direction d'entreprise.

### 2.2.3. *La neutralisation de l'opposition par les machineries conceptuelles*

Le « travail de maintenance » dans le dispositif ÉVRPS consiste à restaurer l'illusion de l'organisation sans « maître », menacée par l'opposition des dominés. Ce travail passe par les médiations du langage « positif » de l'organisation « hypermoderne » analysée par M. Pagès *et alii*, qui donne l'illusion que « le système fonctionne tout seul », en faisant disparaître le pouvoir de décision personnel des hommes au profit d'un pouvoir d'une structure abstraite (1979, p. 80).

D'abord, le dispositif ÉVRPS est présenté dans le règlement intérieur et dans le discours des cadres comme une obligation légale, plutôt qu'une décision interne. Ainsi la décision n'est pas interrogeable dans l'entreprise, puisque la décision aurait été prise en dehors. J'ai pu observer que cette médiation du langage permet de couper court aux critiques des cadres participant au déploiement du dispositif ou de dérouter leur colère vers le législateur (voir chapitre 6). Ensuite, ÉVRPS occulte la responsabilité de l'employeur par un vocabulaire emprunté à la prévention des risques professionnels physiques. Il fait du travail une activité sociale psychologiquement risquée, du fait d'un « risque » auquel tous seraient « exposés » à la manière d'un risque matériel (comme l'amiante ou le bruit). La prévention des risques professionnels à la SNCF peut être analysée comme un instrument de domination entre les mains de la direction des relations sociales par une application socialement construite du droit (Kubiak, 2016). Les RPS s'imposent comme un « concept d'entreprise », c'est-à-dire qu'utilisé dans un sens distinct de celui élaboré dans le débat scientifique, il permet aux directions de reprendre la main dans le débat sur la souffrance psychique par le biais d'une ressource argumentative qui se prête moins à l'imputation de la responsabilité du management (Benquet *et alii*, 2010).

Le travail de médiation langagière du dispositif ÉVRPS sur la catégorie des RPS ne fait pas que dissimuler le décideur et par là sa responsabilité. Il dénature aussi le sens donné à la catégorie RPS par les patients des médecins du travail. Ces salariés se sentent opprimés en tant qu'ils sont engagés dans un rapport de subordination et utilisent cette catégorie pour exprimer un malaise qu'ils ne peuvent dire ailleurs ou qui n'est pas pris en considération. La mise en œuvre du

dispositif ÉVRPS contribue à occulter la dimension hiérarchisée des RPS, en en faisant un risque auxquels tous seraient exposés à égalité. J'observe que le dispositif participe à la dénaturation du sens de la catégorie dans le langage courant, comme le montre cet extrait d'entretien avec un Dirigeant d'Unité chargé de mettre en œuvre ÉVRPS :

*« Les organisations syndicales jouent double jeu, constate Jackie (Dirigeant d'Unité), elles reprochent à l'encadrement de mettre du RPS sur les agents, mais eux aussi en mettent une couche en leur disant « vous voyez bien, on ne va pas vous trouver de poste ! ». Les organisations syndicales mettent la pression sur les DPX en les accusant de valider la réorganisation, dit-il. » (Extrait d'entretien)*

Cette dénaturation du sens de la catégorie pourrait expliquer qu'elle soit moins employée après un pic en 2010, repéré par S. Valléry & G. Leduc (2012). Produit d'une organisation qui ne résout pas ses conflits, la catégorie des risques psychosociaux peut être interprétée comme un processus neutralisant la conflictualité en la déplaçant sur une scène extérieure, celle de la santé. Son paradoxe serait alors d'œuvrer à soigner un mal qu'on s'efforcerait d'étendre (Giust-Desprairies & Giust-Ollivier, 2010), de développer une nouvelle couche de gestion sur le travail, qui ajoute la gestion à la gestion (Clot, 2010).

À propos de ce langage utilisé dans les dispositifs managériaux, le langage courant de la critique parle de « novlangue » (Vandeveld-Rougale, 2017). Dans le roman d'anticipation *1984* de G. Orwell, la domination du futur utilise la novlangue, un langage qui restreint les limites de la pensée et rend littéralement le crime de pensée impossible en supprimant les mots pour l'exprimer (1950). La rhétorique particulière de la « novlangue » managériale a pour effet concret une perte de confiance dans la capacité à dire et à faire sens chez ceux qui souffrent (Vandeveld-Rougale, *op. cit.*). J'ai montré que ce pouvoir du langage repose sur un travail continu de maintenance de l'organisation pour actualiser ses légitimations. Ce travail *sur le langage* s'accompagne d'un travail pour maintenir le système de *contrainte* qui fait de ce langage « officiel », la langue parlée effectivement dans l'organisation.

### **3. Faire comme s'il n'y avait pas de maître : le pouvoir de la contrainte**

#### **3.1. L'intériorisation de l'ordre légitime par la socialisation**

##### **3.1.1. Nommer le maître : l'interdit fondamental**

Il est particulièrement étonnant d'observer qu'un consultant mandaté par la SNCF pour faire un rapport et un cadre du siège de Fret SNCF fassent comme s'il n'y avait pas de « maître » dans l'organisation. Le statut et les règlements intérieurs de la SNCF sont en effet très précis quant à l'organisation des pouvoirs et de la hiérarchie, de l'État-proprétaire jusqu'à l'agent « qualif B ».

À la demande de la direction de la SNCF, J.-F. Colin rédige un rapport intitulé « L'équilibre de la vie au travail », qui porte sur les risques psychosociaux à la SNCF. J.-F. Colin a exercé des responsabilités pendant une vingtaine d'années à la DRH de la SNCF, il est connu pour avoir été nommé par France Telecom à la présidence de sa cellule de médiation nationale. Pour faire son rapport, écrit-il, il a auditionné une trentaine de responsables régionaux et directeurs d'Établissement, des DRH et des responsables RH, ainsi que les principaux dirigeants de la SNCF, membres du Comex (l'état-major de l'entreprise).

Bien que formulé implicitement, le rapport souligne la responsabilité des dirigeants de l'entreprise dans l'émergence des risques psychosociaux (RPS). Pour désigner ceux qui ont autorité à organiser le travail des autres et dont il souligne le lien avec les RPS, il utilise des noms abstraits. Il pointe d'abord les « changements » que les Directeurs d'Établissement et les managers de proximité « accompagnent au mieux, agissant au bout d'un processus dont ils ne sont pas les initiateurs et dont ils gèrent les conséquences sociales » (2012, p. 8). Il désigne ensuite l'« organisation » (2012, p. 9 -11) : celle des Établissements qui laisse globalement peu de marges de manœuvre au Directeur, celle générale de la SNCF où coexistent une organisation régionale et par « branche et activité », qui multiplie les lignes de commandement opérationnel dans les formes d'organisation matricielle qui font des managers de proximité les arbitres ultimes d'injonctions contradictoires, celle qui sépare l'Infra et éclate la SNCF. En d'autres termes, il pointe la responsabilité des dirigeants de l'entreprise publique « modernisée ».

Dans ses préconisations, J.-F. Colin utilise un vocabulaire tout aussi abstrait. Il préconise un « déplacement de problématique » du niveau inapproprié des politiques RH ou managériales à celui des « problèmes d'organisation générale de l'entreprise » (2012, p. 12). Sans doute structurée par la commande qui lui est faite, il a en effet mené son enquête auprès de certains « acteurs », écrit-il, dont il a interrogé le degré de « sensibilisation » aux RPS. Ces « acteurs » des RPS sont les managers de proximité et les équipes RH. Or le problème ne se situerait pas à leur niveau, constate-t-il au terme de son enquête, mais à celui de l'« organisation générale ». On remarquera que l'acteur dirigeant n'est pas nommé précisément, à la différence des autres « acteurs », qui le sont par leur fonction et niveau hiérarchique dans l'entreprise. J.-F. Colin use du même procédé elliptique lorsqu'il rédige ses préconisations en omettant d'accoler un sujet au verbe « transformer » :

*« Les préconisations  
IV) Transformer l'organisation de la SNCF » (2012, p. 16-17)*

Ainsi dans ce rapport interne sur les risques psychosociaux, l'acteur dirigeant n'est pas cité nommément, tout en étant suggéré qu'il serait responsable du problème. De la même manière,

dans le rapport Larose<sup>42</sup> (2010), s'observe un « décalage évident entre le diagnostic qui désigne clairement les causes organisationnelles et managériales du problème, et les préconisations qui reportent sur le management intermédiaire, les collectifs de travail et les organisations syndicales le soin de trouver des solutions » (Gaulejac, 2010, p. 64).

Loin d'être la bizarrerie d'un consultant extérieur, j'observe la même impossibilité à nommer le dirigeant chez un cadre du siège qui a trouvé intéressant ce rapport et me l'a communiqué, comme le montre la scène suivante :

*« Echangeant mes impressions avec Jérôme sur le Rapport Colin, je lui demande, s'il ne manque pas un acteur important parmi ceux qui sont identifiés sur la question des RPS. Je cite les managers et les RH.*

*- Je ne vois pas..., répond-il. Les agents ?, tente-t-il. » (Extrait de notes)*

Ces cadres agissent comme s'ils avaient fait des « définitions légitimes de la réalité », leur « maxime », c'est-à-dire qu'ils sont *effectivement* influencés par l'ordre symbolique de la domination (Weber, 2013, p. 49).

Ces observations montrent le « tabou », défini suivant la théorie freudienne, comme le « système de refoulement collectif, sans lequel ne peut exister de corps social, d'institutions, d'organisations » (Enriquez, 1983, p. 39). Le tabou, comme celui de l'inceste et du meurtre, reflèterait l'histoire d'un groupe, de ses conflits internes et désirs de paix sociale (Freud, 1913). Dans le cas de l'organisation dominée par les Enchanteurs, l'interdit est de nommer le « maître », le détenteur du pouvoir. Le déni de la domination est une caractéristique typique du management moderne (Linhart, 2011). Celui-ci entretient à son profit la fiction de la société des « individus », des individus très interdépendants qui se vivent comme indépendants (Elias, 1987), donc exempts de domination. L'apprentissage de ce refoulement fait partie de la socialisation du novice.

### ***3.1.2. La socialisation du novice : l'apprentissage du refoulement collectif***

Lors d'une réunion, j'ai observé comment un cadre novice apprend à reproduire le système de refoulement collectif de l'organisation. Il se fait recadrer par l'animateur, un cadre expérimenté.

Les réunions du comité de pilotage ÉVRPS consistent à organiser la mise en œuvre à Fret SNCF du dispositif ÉVRPS. Lors de ces séances, un cadre de la DRH et le préventeur de la direction de la sécurité réunissent au siège leurs correspondants respectifs en direction de production. Ces deux cadres exercent sur leurs correspondants une autorité hiérarchique indirecte (leur supérieur hiérarchique direct se trouvant en direction de production). Ce pouvoir indirect consiste

---

<sup>42</sup> Rapport de C. Larose, H. Lachmann et M. Pénicaud, à la demande du Premier ministre, « Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail », 2010, 19 pages.

notamment à convoquer leurs correspondants à leurs réunions, à décider du lieu et de la date de la réunion, de l'ordre du jour et « organiser » les prises de parole (voir chapitre 6).

Dominique est l'un des participants aux trois réunions du comité de pilotage ÉVRPS de Fret SNCF auxquelles j'assiste. À cette période, ce cadre (44 ans) débute comme « Cosec » (le correspondant du préventeur national en direction de production). Il est à la Qualif E, soit le premier échelon des cadres. Après avoir fait de l'intérim dans le privé, il a commencé à la SNCF au bas de l'échelle avec un diplôme de niveau bac+2. Après avoir « survécu » à deux réorganisations à Fret SNCF, confie-t-il, il vient de saisir l'opportunité que le poste de Cosec soit devenu vacant dans son service, pour échapper à celui qu'il venait de retrouver, mais ne lui convenait pas du tout.

Plutôt discret aux deux précédentes réunions, Dominique fait événement lors de la troisième (18 février 2014) en ne se comportant pas comme il le devrait. Dans une première séquence de la réunion, Dominique critique un dispositif de l'entreprise « Parlons de nous et nos métiers », qu'il ne trouve pas assez « concret » pour les cadres opérationnels. Pourtant un an et demi plus tôt (23 novembre 2012), il organisait la « journée sur les risques routiers », un dispositif d'entreprise qui consiste à remettre un diplôme factice aux participants quel que soit leur score aux tests du code de la route et auquel, j'ai pu observer, personne ne croyait à part ce cadre débutant. Son collègue Bertrand, un Cosec en fin de carrière, qualifie ce genre d'animation de « campagnes de prévention avec clown et nez rouge ». Entre temps, Dominique s'est confronté à l'encadrement opérationnel en déployant ÉVRPS dans les Unités de production, comme à Bordur (voir chapitre 7).

Dans une seconde séquence de la réunion, Dominique ne répond pas par un *nombre* comme les autres Cosecs et comme l'animateur de la réunion le lui demande. Ainsi quand l'animateur demande aux Cosecs le *pourcentage* d'Unités où ÉVRPS a été passé dans leurs directions de production respectives, Dominique répond « il manque des formateurs ». Cette réponse incongrue est le point de départ d'un échange sur le rôle d'un cadre entre Dominique, un cadre débutant, et Christophe, l'animateur, un cadre expérimenté. Comme le montre l'extrait suivant, Dominique défend une définition du rôle de cadre comme de « remonter les problèmes » aux dirigeants pour qu'ils prennent des mesures, tandis que Christophe lui oppose la définition du rôle que les dirigeants attendent d'eux :

*« - Il manque des formateurs, répond à Dominique (Cosec) quand arrive son tour.  
Christophe (animateur, DRH) répond à Dominique que ce n'est pas son domaine et le renvoie vers son collègue chargé de la formation à la DRH ou le directeur des Affaires Financières.  
- Mais l'intérêt du comité, sa raison d'exister, soutient Dominique, est de remonter les problèmes où sur cent pourcent des cas, il y a tant de demandes.  
S'il a une forme d'influence, puisque son chef est le directeur des RH, explique Christophe et qu'il peut en « remettre une couche » sur les sujets dont il n'a pas la responsabilité, il n'est pas*

*décisionnaire, dit-il. Son rôle est d'être un assembleur, c'est-à-dire, explique-t-il que les dirigeants n'ont pas envie d'avoir trente-six mille interlocuteurs. Lui, c'est la QVT, quand il faut en parler avec les dirigeants, il met sa cravate et il y va.*

*- Une fois que l'évaluation est faite, que les agents ont réfléchi et se sont exprimés, insiste Dominique, le plus intéressant, la plus-value, ce sont les mesures à prendre. L'essence du comité est là, poursuit-il, de résoudre ces problèmes de stress, de mal-être, qu'ils leur remontent, qui ont plus de sens que d'afficher qu'ils ont passé 100% des questionnaires. Sinon les agents se diront que ce qu'ils ont fait est chronophage, que c'est juste un truc en plus et la prochaine fois qu'ils viendront en Unité, ils ne trouveront personne, ajoute-t-il. » (Réunion ÉVRPS, 18 février 2014)*

L'animateur donne une première définition du rôle que les dirigeants attendent des cadres de directions transverses : qu'ils soient des « assembleurs », c'est-à-dire spécialisés par catégorie de dispositif. Plus loin dans la réunion, il précise que les dirigeants attendent d'eux qu'ils rendent des comptes sous forme de « chiffres ». Ce rôle, il le présente positivement en empruntant au langage « positif » de l'organisation managériale qui dissimule ses conflits d'intérêts :

*« - Les chiffres sur lesquels on est attendu sont ceux de l'évaluation, dit Christophe (animateur DRH). Ils serviront au manager à faire bouger cette structure, amender son projet d'organisation, poursuit-il. On a des comptes à rendre sur l'état d'avancement. Le Cosec n'a pas autorité sur l'organisation, on n'attend pas de lui qu'il change l'organisation si elle est en trois-huit. » (Réunion ÉVRPS, 18 février 2014)*

« Rendre des compte » s'est imposé comme la définition légitime du rôle des cadres depuis que les Enchanteurs ont pris le pouvoir (voir deuxième partie). J'ai montré en particulier que cette définition s'était substituée à celle de « prendre des mesures » à partir du cas du Retour d'Expérience (chapitre 4). Cette définition transforme le cadre en gestionnaire.

Un an après ce recadrage, Dominique (Cosec) présente ÉVRPS aux cadres de mon service (la direction de la sécurité) au cours d'une réunion de service (1<sup>er</sup> février 2015). J'observe qu'il émaille son discours sur ÉVRPS de ses préoccupations sur le sens de son travail, son souhait de ne pas « faire semblant » :

*« - Il faut donner du sens à ce qu'on fait, dit-il, aider le salarié à bien faire son travail, améliorer la résistance au facteur de stress, mettre en place des mesures pour protéger la santé mentale des salariés, parce que si c'est pour que ces cotations ne servent à rien, pour faire semblant... » (Extrait de notes)*

Quand un cadre du service lui demande les enseignements qu'ils ont tirés avec les évaluations en direction de production, la réponse de Dominique montre qu'il a intégré le rôle standard du cadre de direction transverse qui est de « rendre des comptes ». « C'est la question du RH, qui est là pour améliorer les conditions d'exercice de certains métiers, le Cosec est là pour vérifier que c'est fait sur le plan réglementaire », répond-il.

Ces observations montrent la socialisation « secondaire » d'un cadre *débutant*. Dans ce processus, il apprend les « légitimations » de son nouvel univers professionnel, c'est-à-dire un système de valeurs et de connaissances définissant et expliquant l'allant de soi, reconstruisant l'intégrité de l'univers institutionnel menacée par les socialisations antérieures (Berger &



Luckmann, 1966). À ce stade, ce cadre débutant apprend à reproduire l'esprit de sa nouvelle communauté professionnelle, tout en essayant d'affirmer un « je », une définition personnalisée de son rôle (Mead, 1934). Après l'échec de sa première tentative d'affirmation d'un soi et son recadrage, j'observe qu'il en revient plutôt à un « moi », c'est-à-dire au personnage qui reproduit son rôle tel qu'il lui a été transmis (*ibid.*). Il se fait le porte-parole plus ou moins fidèle, plus ou moins questionnant, des « légitimations » de son nouvel univers professionnel. Les cadres plus expérimentés et anciens feraient plutôt usage de cette connaissance du rôle pour se composer une adhésion de façade, et savoir « bien » faire semblant.

### 3.1.3. *La normalisation de l'hypocrisie par la construction de défenses*

Avec mes collègues, nous apprenons en réunion de service qu'ÉVRPS va y être déployé, alors qu'un conflit interne s'est normalisé avec la nouvelle hiérarchie « rénovatrice » (voir chapitre 5). Dans cette configuration, le dispositif du management moderne qui dénie la domination, révèle sa perversité et met à nu l'hypocrisie dans l'organisation.

À la date de présentation d'ÉVRPS en réunion de service, Michel est en conflit ouvert avec son chef, Marc Depraire, depuis presque un an. Il est celui qui appréhende le plus un dispositif qui prévoit que le responsable hiérarchique évalue les RPS auxquels sont « exposés » ses subordonnés, comme le montre cet extrait de la réunion :

*«- Le groupe d'évaluation doit être pluridisciplinaire, insiste Dominique (Cosec) : des membres du CHSCT, une ou deux personnes de l'équipe ET le manager. Même si, reconnaît-il, il y a eu des évaluations difficiles. (...)*

- *Il vaut mieux que l'évaluation soit séparée, demande Michel, sinon on risque de ne pas avoir les remontées, de condamner le dialogue.*
- *Ça doit se faire partout de cette façon, répond Dominique. S'il y a confrontation, j'arrête l'évaluation.*
- *Pourtant c'est quand il y a confrontation que ça devient intéressant, souligne Michel.*
- *Si les discussions montrent qu'il y a un problème, je ferai venir des spécialistes, dit Dominique.*
- *La confrontation est riche, insiste Michel, c'est surtout quand il n'y a pas de confrontation qu'il y a un problème et là, je ne suis pas sûre que le format fasse ressortir le problème. (...)*
- *Mon métier est de vous aider, d'entamer la discussion, conclut Dominique (Cosec) » (Réunion de service, 1<sup>er</sup> février 2015)*

Dominique, le Cosec chargé de mettre en œuvre le dispositif, est un cadre débutant. Il se montre déterminé à bien faire ce qu'on attend de lui, comme il vient d'apprendre à le faire, c'est-à-dire passer les questionnaires ÉVRPS coûte que coûte et en rendre compte sous forme quantitative. Or à cette date, le conflit dans le service est connu à la DRH comme à la direction de l'entreprise. Cette dernière a fait le choix de soutenir les encadrants du service. Dans le même temps, les demandes de départ de cadres en désaccord, comme Michel, sont refusées. En tant qu'observatrice, je suis choquée par la perversité du dispositif et l'hypocrisie de l'organisation.

Il ressort de mes échanges avec mes collègues (l'essentiel des subordonnés du service) que je suis la *seule* à être bouleversée par cette réunion. Le commentaire d'un cadre sortant de réunion reflète l'opinion générale de ses collègues. « La flute comme d'habitude ! », dit-il. Remarquant que je suis très affectée, des collègues, cadres à la qualif « H » ou cadre supérieur (les échelons supérieurs des cadres au statut), cherchent à m'aider. Les paroles qu'ils me prodiguent pour me reconforter montrent qu'ils se sont *habitués* à ce genre de scène :

« - *Qui se souviendra de l' « Amélioration Continue » (le dispositif de la nouvelle hiérarchie) dans cinq ans ?*, dit Jean, blasé.

- *On a l'habitude de l'hypocrisie*, dit Gérard. *Dans l'équipe de Marc, ils ont les moyens de se défendre, à part peut-être Stéphane (le moins gradé), m'assure-t-il.*

- *Il ne faut pas se faire du souci comme ça, me dit Alphonse en riant.* » (Extrait de notes)

Elles montrent aussi qu'ils m'invitent à *relativiser*, autrement dit à recourir comme eux à des « défenses », c'est à dire une sorte d'œillère construite psychiquement pour supporter le spectacle du « théâtre des opérations du mal » (Dejours, 1998). Alors que je me mettais à faire de leurs maximes les miennes, j'ai senti ma tension dans le ventre disparaître. Cette observation confirme que les « défenses » peuvent être opérantes, comme le soutient C. Dejours (1998), et le rôle du collectif dans leur construction. Comme l'a montré expérimentalement S. E. Asch, il est difficile de soutenir une perception singulière de la réalité face à celle d'un groupe unanime (1952). J'ai noté que la perception de mes collègues s'est imposée comme *malgré moi*.

Si je suis délivrée de ma tension, ce n'est pas le cas de Michel et de son chef, qui subissent *personnellement* le dispositif ÉVRPS. Michel me rapporte en effet que tous deux ont uni leurs efforts pour faire annuler la séance d'évaluation prévue dans leur équipe. Malgré cela, Dominique, un Cossec débutant, décide de la maintenir. Selon Michel qui me transmet par mail son compte rendu de la séance, l'évaluation a réuni le chef et ses deux subordonnés, sans médecin ni membre du CHSCT, souligne-t-il. Elle a dû être arrêtée au bout de deux heures, après douze questions (sur cinquante-deux). Les « blancs » dans la réunion étaient trop nombreux, les subordonnés ne répondant pas. « On ne peut pas dire que son chef est un con devant lui », commente-t-il. La douzième question sur les injonctions contradictoires a bloqué la réunion. Sa réponse « mesurée », rapporte-t-il, a engendré une « réaction forte » du manager et des discussions conflictuelles, à l'issue desquelles Michel a décidé de se taire. Celui-ci porte un regard critique sur la démarche, dont « la stérilité n'est plus à démontrer », écrit-il. « Les questions amènent en effet à des échanges alors qu'aucun changement n'est vraiment possible ou que les propositions qui leur sont faites sont délirantes », poursuit-il. En dehors d'un format de réunion qui « nuit clairement à l'expression », il remarque que les questions ne sont pas adaptées à des cadres de direction. Elles abordent le management « sous l'angle du travail des collaborateurs, plutôt que de la manière de manager », de sorte que « soit on joue au faux c..., soit les sujets sont éludés », écrit-il. Le Cossec

a insisté pour refaire une réunion, alors que Michel n'en voit pas d'utilité et que son chef a proposé de ne pas venir. Cette nouvelle séance n'aura finalement pas lieu. Il est intéressant de noter qu'après cet épisode, Marc aurait « mis de l'eau dans son vin », constate Michel. Ces observations montreraient que l'un et l'autre se soient découvert un intérêt commun, celui de ne pas être à nouveau, victime de la perversité des dispositifs de prévention de la santé mentale, conçus par une organisation qui fait comme si n'existait aucun rapport d'autorité.

Mes observations montrent que la normalisation de l'hypocrisie dans l'organisation qui fait semblant qu'il n'y ait pas de « maître » est rendue possible par la construction de « défenses ». Elles montrent le rôle de la socialisation dans l'apprentissage d'un refoulement psychique collectif. Si ceux qui n'y croient pas se sentent obligés de faire semblant et d'apprendre à le faire aux novices, c'est parce qu'ils ont appris à avoir peur des conséquences, s'ils s'exprimaient sincèrement. J'ai pu observer la matérialisation de l'appareil répressif, ordinairement à l'état virtuel, à l'occasion d'une fronde de l'encadrement d'une Unité.

### **3.2. Les maîtres-enchanteurs ou le pouvoir de faire taire les hérétiques**

#### ***3.2.1. Des experts en communication face au défi de la contestation***

L'encadrement de l'Unité de Bordur se plaint de subir les réorganisations qu'il est chargé de mettre en œuvre (voir chapitre 6). Le Dirigeant d'Unité se met à douter des discours de sa hiérarchie prétendant vouloir sauver le site (voir chapitre 7). Il se rallie au reste de l'encadrement pour demander au directeur de la production et à son adjoint de venir s'expliquer sur leur stratégie. Cette contestation met au défi des experts en communication managériale.

Charles Cazeneuve est le directeur de l'une des quatre directions de la production de Fret SNCF. Mes collègues à la direction de la sécurité parlent de lui avec dédain comme d'un « vendeur de bagnoles ». Cet ancien directeur commercial dans le secteur automobile n'est pas selon eux un « vrai cheminot » car il n'a pas fait carrière dans le ferroviaire et n'est pas passé comme eux par un cursus lui permettant de connaître ses métiers. Des agents de l'Unité de Bordur l'appellent le « curé », désignant par-là, ses qualités à diffuser la parole officielle comme dans le rituel religieux. Au contraire, son adjoint, Olivier Laplace, a fait sa carrière à la SNCF. Il connaît très bien la production, souligne un cadre cheminot. « C'est ce qui le rend dangereux », dit-il. Des cadres de l'Unité de Bordur le décrivent comme un cadre « aux dents longues ». Des agents l'appellent « perlimpinpin », considérant ses qualités de bonimenteur. Au départ de Charles Cazeneuve deux ans plus tard, il lui succèdera au poste de directeur de la production. En d'autres termes, ils ont le

profil des cadres promus dans l'organisation « modernisée », qu'ils viennent de l'extérieur ou qu'ils démontrent leur adhésion aux transformations de l'organisation (voir deuxième partie).

### **Encadré 13 : L'art du discours managérial de dissimuler la prise de décision**

#### ▪ **L'art de construire un impératif**

Lors d'un café Com, », réunion de communication d'entreprise à participation libre, où le directeur de la production était invité à venir parler des enjeux de son secteur, celui-ci met en avant l'ouverture à la concurrence du fret en 2008 pour construire la réalité d'une organisation tendue par un impératif.

*Extrait 1 : « [Depuis 2008], la volatilité du marché est immédiate, s'il y a une grève, on perd immédiatement le marché. Dans ce contexte très concurrentiel, notre valeur est de bien faire notre boulot, d'être réactif, compétitif, (...), toute la chaîne est à flux tendu, on est dans une course permanente, le marché est tendu, ça se passe en temps réel, s'il y a une merde ici, ça se ressent direct, si le client est en rupture de pièces, il arrête l'usine, tout déséquilibre détruit de la valeur. » (Le directeur de la production, 17 juin 2013)*

Comme l'avait fait à un autre « café com » le directeur de l'Innovation (voir chapitre 4), il tient un discours mettant en scène une société « liquide », c'est à dire hantée par les peurs, qui ne peut rester immobile sans périr (Bauman, 2006, p. 9). Il entretient le « culte de l'urgence », c'est-à-dire une forme de construction mentale observable dans les sociétés capitalistes contemporaines (Aubert, 2003). L'impératif du « flux tendu » apparaît comme nouvelle forme de domination (Durand, 2004).

#### ▪ **L'art de dissimuler un arbitrage en dissolvant les contradictions**

Dans son discours, j'observe que le directeur de la production réduit la qualité à l'amélioration de la « productivité », c'est-à-dire une série de ratios de nombre.

*Extrait 2 : « La qualité est un enjeu impératif pour rester dans le marché, il faut trouver la flexibilité pour répondre à cette demande, qu'on soit bons en productivité, expose le directeur de la production. La « productivité », détaille-t-il, passe par leur « capacité à innover », qui est de mieux remplir les trains en augmentant les formats de train, leur longueur, ensuite la « productivité du modèle » consiste à « diminuer le coût à la caisse sur le maillon ferroviaire », « gagner en transit time » pour assurer de meilleures rotations des ressources, c'est à dire « économiser sur les moyens de traction, locomotive et de conducteurs. » (Le directeur de production, extrait de notes)*

Il utilise l'« apparente rationalité » dont sont porteurs les outils de gestion (Gaulejac, 2005, p. 105), pour dissimuler la contradiction entre qualité et prix et l'arbitrage en faveur du prix.

#### ▪ **L'art de faire passer une décision interne pour une contrainte externe**

Dans un entretien préparatoire du déplacement, l'adjoint du directeur de la production m'expose le discours, pas complètement rodé, qu'il compte tenir aux cadres de l'Unité. Avant cette réunion, il compte profiter du déplacement à Bordur pour rencontrer un promoteur d'OFP (Opérateur Ferroviaire de Proximité), soutenu par des élus locaux qui veulent relancer le fret dans la région en lançant des appels d'offres. Il m'expose la « stratégie groupe », qui consiste à ne pas se positionner avec le « nez Fret SNCF », mais en tant que « groupe SNCF », c'est-à-dire avec VFLI (la filiale de fret ferroviaire de droit privé du groupe SNCF), plutôt que Fret SNCF. L'art du discours est de présenter cette stratégie « sans provoquer un tollé » :

*Extrait 3 : « Ce n'est pas de la concurrence, mais c'est un vrai changement pour les agents vers lequel on souhaite s'orienter. (...) Il est invraisemblable de répondre à l'appel d'offre d'un OFP qui se crée en tant que Fret SNCF, enfin, je ne sais pas si je vais le dire comme ça. (...) Si on reste dans le carcan du RH 77 (la réglementation du travail s'appliquant au personnel au statut de la SNCF), on ne risque pas d'être choisi, mais on ne peut pas le dire sans provoquer un tollé. Alors le projet d'OFP peut nous y aider, on veut profiter du fait que ça vient de l'extérieur. » (L'adjoint du directeur de la production, extrait de note)*

Cet art consiste à faire croire à l'auditoire que la stratégie de l'entreprise vient de l'extérieur, du client. Cette extériorisation de la contrainte est typique du néomanagement (Boltanski & Chiapello, 1999).

Avant de participer au déplacement à Bordur, deux observations m'ont permis de constater que ces cadres maîtrisent l'art de tenir les discours du management (voir encadré ci-avant). Cet art du discours consiste à dissimuler la prise de décision par diverses techniques. En d'autres termes, le directeur de la production et son adjoint maîtrisent les « légitimations » de l'univers institutionnel. Cet art est mis à l'épreuve à une première réunion, lorsqu'ils rencontrent les promoteurs d'un OFP. Elle montre le décalage entre leurs discours mettant en avant le prix et VFLI (la filiale privée de SNCF) et la réalité des clients relayée par les promoteurs. Ceux-ci expliquent qu'ils ont tenu à rencontrer Fret SNCF en premier car, disent-ils, il est le seul à avoir l'offre MLMC (un offre moins rentable que les « trains massifs » privilégiés par les concurrents du privé). Voire certains clients ont mal accepté que ce ne soit plus Fret SNCF mais VFLI leur transporteur et ont dû passer à ECR parce que cela s'était mal passé avec VFLI (en particulier à Bordur où se trouve l'Unité). Dans une deuxième réunion, ils font face à la contestation de l'encadrement opérationnel de l'Unité de Bordur.

### 3.2.2. *L'offensive hérétique contre le « bon sens »*

Il m'a été suggéré de m'inviter à la réunion entre un directeur de la production, son adjoint et l'encadrement de Bordur, soit le Dirigeant d'Unité et son adjoint, trois cadres de l'Unité, cinq managers de proximité et l'adjoint de l'un d'entre eux. Dans une première séquence de la réunion, le « bon sens » des experts de la communication managériale est contesté par des « hérétiques ».

Pour justifier sa politique et montrer qu'il n'existe pas d'autre choix, le directeur de la production utilise à trois reprises un discours sur l'évidence du « bon sens », comme ici :

*« Notre objectif avec l'EID (Efficacité Industrielle et Développement, le nom de la politique d'entreprise) est de faire plus avec les mêmes moyens ou de faire autant avec moins de moyens, la logique me semble d'assez de bon sens (...) l'adaptation des moyens est notre seule chance, il n'y aura pas de rebond sans cet effort. » (Directeur de production).*

J'observe que les cadres de l'Unité contrent l'évidence du « bon sens » à partir de deux angles.

#### Offensive 1 : La contestation de la rationalité des modes de calcul présidant à la décision

Les cadres de l'Unité cherchent à connaître les modes de calcul à l'origine des décisions les concernant. « Pour nous, c'est très abstrait ce que l'Unité coûte ou rapporte... », dit un cadre. Dans une autre séquence de la réunion, des cadres de l'Unité s'interrogent sur la manière dont a été « valorisée » (dont le prix a été calculé) la proposition répondant à un appel d'offre. « Il faut que ce soit plus transparent », souligne le Dirigeant d'Unité. Ils questionnent ainsi la « fausse neutralité des outils de gestion » (Gaulejac, 2005, p. 105).

#### Contre-offensive 1 : Le discours sur le « bons sens » couplé au fantasme de la guerre contre tous

À son discours sur le « bon sens », le directeur ajoute alors un nouvel argument : la confidentialité de la clé de répartition entre Unités, sans laquelle ils « tomberaient dans une *guerre interne* », prévient-il. Dans une autre séquence, le directeur de la production évoque à nouveau la confidentialité, cette fois dans la guerre avec les concurrents, un argument combiné avec le caractère « basique » du calcul :

*« Je veux bien vous donner le total en euros, mais le reste ne doit pas sortir, d'abord, c'est un plan d'ingénierie, une table de correspondance, un fichier Excel et ça sort le prix, c'est basique, ensuite c'est ultra confidentiel, la guerre avec les concurrents se fait là-dessus » (Le directeur de production)*

Pour mettre un terme aux questions sur les modes de calcul à la direction, il utilise l'« angoisse des autres », porteuse du fantasme de la guerre de tous contre tous, l'une des angoisses fondamentales pouvant structurer une organisation selon E. Enriquez (1992).

#### Offensive 2 : La mention d'autres solutions que la suppression des postes en production

À la suppression des effectifs en production qui fait office de politique d'entreprise, les cadres de l'Unité cherchent à opposer d'autres solutions d'ordre qualitatif. Cette offensive commence quand un cadre s'étonne qu'« ils n'entendent pas parler de suppression d'effectif au siège, quand les Unités ont maigri de 60% en cinq ans dans toutes les catégories de personnel ».

#### Contre-offensive 2 : Le discours sur le « bon sens »

Le directeur répond avec un discours sur le « bon sens » de son modèle économique, pour montrer qu'avec un « coût unitaire à 1.500 euros à l'Unité », ils ne sont pas arrivés à un « niveau de performance optimale ». J'observe que ce raisonnement ne tient pas compte des coûts indirects comme celui de l'encadrement :

*« Un trafic moyen de 800 km est vendu 8.000 euros, si le coût unitaire des manœuvres à chaque bout est de 1.500 euros, il reste 5.000 euros au milieu, qui ne suffit pas à payer l'ADC (Agent de conduite), le sillon et la loc (locomotive). Pas besoin d'avoir fait des maths ou HEC, commente-t-il, pour comprendre de l'économie basique comme vous le faites avec votre banque chez vous. Gardons ce bon sens. » (Le directeur de la production)*

#### Offensive 2 (bis) : la critique du manque de volonté de la hiérarchie à travailler les autres solutions

À partir de ce discours sur le « bon sens », l'adjoint du Dirigeant d'Unité (qui s'occupe de la production, car le Dirigeant d'Unité ne connaît pas le métier) lance alors une séquence d'accusations sur le manque de volonté de sa hiérarchie à traiter des dossiers qu'eux considèrent comme prioritaires. « C'est un discours qui paraît logique et très clair, mais met-on autant d'ardeur à étudier nos pistes ? », lance-t-il. Ces pistes consistent, détaille-t-il, à utiliser les compétences de l'Unité, étudier la faisabilité technique de repousser la limite de gabarit à 1400 tonnes entre Alur et Bordur, recouvrir les 33.000 euros de factures mensuelles des manœuvres à Brisur qui ne le sont pas (et dont profite gratuitement le concurrent ECR), mieux « valoriser » (la

manière dont sont calculés les prix) les propositions commerciales faites aux clients. Enfin, il pointe le coût des ratés de l'organisation, dont la hiérarchie ne s'occupe pas :

*« Combien coûte une machine qui n'est pas partie ce matin, le conducteur qui a été commandé et pas utilisé ? La plaisanterie dure depuis un mois, quelles démarches ont été faites pour le compenser ? Le problème est là, dès qu'on passe de l'autre côté, plus personne ne veut s'en occuper » (L'adjoint du Dirigeant d'Unité)*

#### Défense 2 (bis) : La mise en avant des dispositifs de gestion, le retrait du chef

Dans leurs réponses, le directeur et son adjoint refusent de s'impliquer en tant que supérieur hiérarchique. « Ce n'est pas Charles (le directeur) ou moi qui vont les traiter, c'est entre vous », se défausse d'abord l'adjoint du directeur. Le directeur de la production préfère passer par les dispositifs de gestion pour traiter ces dysfonctionnements, plutôt que par les chefs :

*« Aux prochains dysfonctionnements, on demandera un Rex, une responsabilité, un Plan d'Action, on ne le fera pas nous-mêmes mais on s'assurera qu'ils soient traités, on ne traitera pas nous-mêmes car je trouve dommage que ça passe par les chefs pour que ça avance. » (Le directeur de la production)*

Sa réticence à engager un rapport de force comme un « chef », c'est-à-dire un chef avant la « modernisation » de l'encadrement (voir chapitre 7), est particulièrement remarquable dans la séquence portant sur les accords de facturation de manœuvre à Brisur. Signés dans les années 1980 avant la séparation Entreprise ferroviaire/Gestionnaires d'Infrastructure, ils sont devenus défavorables à Fret SNCF. L'encadrement local voudrait que sa hiérarchie s'investisse sur ce dossier où localement ils n'arrivent pas à avancer, tandis que le directeur se montre fuyant pour s'investir *personnellement* en tant que responsable hiérarchique :

*« À Brisur, ils sont charmants, commente l'adjoint Dirigeant d'Unité, mais on n'a jamais réussi à avancer d'un demi centimètre avec eux.*

*L'adjoint du directeur passe en revue les possibilités de solutions contractuelles, tout en précisant que la décision appartient aux autorités de Brisur.*

*- Le droit à la concurrence est bafoué, souligne un cadre de l'Unité.*

*- C'est à Bruxelles d'en juger, répond l'adjoint du directeur.*

*- On pourrait les aider à y penser, dit le Dirigeant d'Unité.*

*Le directeur de la production dit qu'il n'est pas sûr que ce soit la manière la plus efficace.*

*(...)*

*- À un moment donné, il va falloir que quelqu'un paie les manœuvres, dit le directeur.*

*- Il faut aller les embêter tous les jours, dit un manager de proximité.*

*- Rien ne remplace le contact local, dit le directeur. Une personne de l'Unité pourrait être nommée chef de projet pour aller rencontrer l'autorité de Brisur, propose-t-il.» (Extrait de la réunion)*

#### Offensive 2 (ter) : la demande de réponses aux contradictions de l'organisation

L'adjoint du Dirigeant d'Unité demande dans le cas de clients qui ont des marchandises périssables pour lesquels le délai est garanti, pourquoi le train passe à Brisur (où les taxes sont moins élevées) alors qu'ils savent qu'ils y perdent toujours plus de vingt-quatre heures, par rapport à un traitement à Bordur. L'adjoint du directeur répond qu'il ne sait pas. « Moi non plus, ça me dérange », rétorque l'adjoint du Dirigeant d'Unité.

### Contre-offensive 2 (ter) : le discours sur le client

« Le plus important pour le client est d'acheter un prix, ensuite il gueule parce qu'il veut la meilleure qualité », répond le Directeur de la production. « Sauf que le délai est garanti », lui rappelle l'adjoint du Dirigeant d'Unité. Le discours sur le client dont le directeur connaîtrait les préférences participe de l'évitement du « bon » travail d'organisation, défini comme la recherche des solutions aux contradictions (Dujarier, 2006-b). Comme au chapitre 7, le retrait dans le rapport de force en tant que chef est corrélatif de l'évitement de ce « bon » travail d'organisation.

Dans cette séquence, l'encadrement de l'Unité mène l'offensive contre les discours de leur hiérarchie par une argumentation qui conteste leur statut de « définition de la réalité ». Dans une deuxième séquence, le directeur et son adjoint reprennent la main jusqu'à étouffer la rébellion.

#### ***3.2.3. Le souci de la mascarade : la répression par le chantage***

Pour étouffer la contestation de leurs subordonnés, le directeur et son adjoint ont recours à trois techniques successives. Ce « travail de maintenance » *répressif* dessine la manière dont ils souhaitent être obéis en tant que responsable hiérarchique, c'est à dire en tant qu'ils disposent de l'autorité, du pouvoir de donner des ordres. Il cherche à restaurer l'ordre légitime qui repose sur le « déni de domination » (Linhart, 2011), ébranlé dans la séquence précédente de la réunion.

#### Technique 1 : L'invisibilisation de l'opposition par son déni

Quand un cadre de l'Unité parle de « 119 agents » comme seuil au-dessous duquel ils ne peuvent descendre sans remettre en cause l'intégrité de l'Unité, l'adjoint du directeur lui répond que les « chiffres » ne sont pas le plus important dans la vie :

*« Je ne voudrais pas qu'on reste sur un chiffre, qui n'est pas la vie. On doit sortir de cette logique budgétaire dans laquelle on a tendance à se faire du mal. Le plus important est de savoir combien vous devez être pour produire en qualité avec des coûts de production qui permettent de garder le marché ou être choisi dans un appel d'offre. » (L'adjoint du directeur)*

Or seuls les nombres font réagir cette hiérarchie, constate l'encadrement de l'Unité (voir chapitre 7). Ce déni de la centralité des nombres par un « calculocrate » (Gaulejac, 2005, p. 101) est utilisé ici dans une rhétorique qui nie la divergence existant entre l'encadrement de l'Unité qui perçoit une limite à la réduction d'effectif et leur hiérarchie qui refuse d'en voir une. Le « déni des limites du réel », c'est-à-dire de la résistance de la complexité organisationnelle qu'expérimente le sujet au travail (Dujarier, 2006), s'inscrit dans un rapport de subordination. L'adjoint du Dirigeant d'Unité le souligne en remarquant « Si je te dis « moi je ne peux pas », tu me dis « faut que tu fasses » ». Dit autrement, le « déni des limites du réel » s'analyse aussi comme le déni des limites du subordonné, qu'il signale par son opposition (au sens de Simmel).



### L'échec de la technique 1 : L'affirmation d'une opposition

Toutefois l'occultation de l'opposition n'est pas possible dans le cas de la décision prise en direction de déqualifier le poste de Codess (agent de maîtrise) de la qualif E à D (la « qualif E » est obtenue au terme d'un examen interne très sélectif qui donnerait selon les cadres de l'Unité plus de poids hiérarchique pour commander les agents, qu'un « qualif D » promu par ancienneté). Les cadres de l'Unité prennent tous la parole pour dire, chacun à leur niveau, leur opposition à cette décision et leur inquiétude à propos des conséquences qu'ils vont devoir gérer pour des économies dérisoires (le salaire d'un qualif D avec de l'ancienneté est équivalent à un qualif E sans ancienneté). Le directeur prétend alors qu'il n'y a pas de « sujet d'économie, mais d'homogénéisation, de normalisation à Fret SNCF », dit-il. Son adjoint ajoute qu'il ne prétend pas qu'une réorganisation est facile mais à partir du moment où ils l'ont décidée, ils en acceptent les conséquences. « Il faut aller de l'avant », dit-il. Après d'autres échanges où les cadres de l'Unité font part de leur inquiétude, l'adjoint du directeur demande « si le sujet est épuisé ». « Non, on n'est pas d'accord », dit un cadre de l'Unité.

### Technique 2 : L'injonction à l'autonomie, la leçon de « management »

Dans une séquence proche de la fin de la réunion, un DPX (cadre opérationnel de premier niveau hiérarchique) demande ce qu'il doit répondre aux agents qui s'inquiètent pour leur avenir. Le directeur et son adjoint se lancent dans un discours qui prend l'allure d'une leçon, selon lequel ils sont tous des « managers », c'est-à-dire censés faire preuve de « maturité », d'initiative :

*« - Nous à la direction, dit le directeur de la production, on est là pour vous donner les objectifs, les enjeux, avoir plus de performance pour rebondir, vous êtes tous des managers. On va regarder ce qu'on peut faire à Brisur, mais vous-mêmes, vous êtes-vous demandé si vous aviez l'organisation la plus performante ? Il ne faut pas attendre de nous demander ce qu'on en pense en direction. À la direction, on a des gens plus spécialistes que d'autres qui regardent l'organisation, s'ils peuvent gratter une loc sur un plan de transport, mais c'est vous les managers, qui êtes sur le terrain, dans le rapport de confiance que vous pouvez avoir, dans la maturité du discours. J'entends vos remarques, je dois vous aider à déverrouiller les blocages, vous-mêmes dans votre équipe, êtes-vous satisfaits ?  
- Et toi à Alur, y'a-t-il un moyen d'être plus productif ?, renchérit son adjoint. » (Extrait de réunion)*

La réponse du directeur de la production à un DPX qui parle des leviers qu'il n'a pas sur l'organisation, permet de mieux comprendre ce qu'est ce sens de l'initiative :

*« Mais si à chaque difficulté, vous vous dites qu'on ne peut pas, alors il faut faire autre chose, conclut le directeur. Vous n'avez pas besoin de moi pour vous challenger, c'est à vous d'imaginer les leviers. Le rapport de confiance, ce n'est pas de vous dire « vous devez être à moins tant », c'est que vous vous demandiez ce qu'est la performance, si elle leur permet d'aller chercher du trafic. En théorie c'est vous les pros qui voyez la performance, alors je vous donne des indicateurs, des juges de paix, mais c'est vous qui êtes à la manœuvre ». (Extrait de réunion)*

Ainsi selon le directeur de la production, le modèle du « manager », qu'ils devraient suivre est celui d'un cadre qui obéit sans s'opposer, sans que la hiérarchie ait besoin de lui demander d'obéir, qui *anticipe ses ordres*. Cette technique est typique du néomanagement contraint de ne pas

recourir aux formes classiques de commandement. Elle consiste à « amener les gens à faire d'eux-mêmes, comme sous l'effet d'une décision volontaire et autonome, ce que l'on désire leur voir faire » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 619).

### Echec de la technique 2 : la réaffirmation d'une opposition

La leçon de « management » échoue, les cadres de l'Unité se montrant mauvais élèves en persistant à s'opposer :

- « - C'est difficile, répond un DPX, je ne peux pas te dire que pour être performant, il faut supprimer quatre mecs.*
- Et pourquoi pas ?, répond le directeur.*
- On ne peut pas le pas le faire, parce que..., répond le DPX.*
- Non, mais je ne dis pas, le coupe le directeur, mais tu as le droit de me dire « j'ai besoin d'avoir des Codess qualif E, je ne suis pas d'accord avec votre pesage, car si j'ai des qualifs E, ça me permet de faire de la « mutualisation » comme ils sont plus « polyvalents », là où j'ai trois mecs, je peux en mettre que deux ». Mais à chaque fois qu'on a des discussions, souvent, vous avez l'approche par le nombre, le nombre de moyens dont vous avez besoin, et on n'a jamais le retour sur investissement. C'est ensemble qu'il faut avoir ce discours, je ne suis pas expert de l'organisation, de ce qui se passe à Alur, c'est vous les experts !*
- On pourrait le faire si on avait la finalité, dit Didier (Codess).*
- La finalité, vous la connaissez !, s'énerve le directeur » (Extrait de réunion)*

Dans cet extrait, l'énervement du directeur de la production est perceptible quand il coupe la parole à un DPX et commence à hausser le ton. L'opposition à laquelle il fait face accentue le caractère paradoxal du « pouvoir managérial », qui « cherche à obtenir de ses collaborateurs qu'ils se soumettent en toute liberté à cet ordre » (Gaulejac, 2005, p. 123).

### Technique 3 : L'instillation de la peur, l'amorce d'un chantage voilé

Constatant la mauvaise volonté de ses subordonnés à se comporter comme des « managers », le directeur introduit alors un discours distillant la peur empruntant à la « société liquide » :

- « Si vous êtes dans la volonté de freiner l'adaptation, vous creusez votre tombe. Les clients, l'organisation vont plus vite que vous, c'est un jeu, on est tous contre la montre. (...) Dans ce discours-là, quand je vous dis « voilà les chiffres, voilà pourquoi c'est un peu cher », je ne veux pas vous stigmatiser, parfois vous n'y êtes pour rien, vous n'y pouvez rien, c'est comment ensemble, on est dans cette fluidité », dit-il.*

Par ce discours, il cherche à créer une disposition mentale à obéir par le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003), l'impératif du « flux tendu » (Durand, 2004), des techniques auxquelles il est rodé (voir encadré 13). Puis avec son adjoint, il amorce un chantage voilé. Il les exhorte à « prendre leur destin en main », dit-il. « On n'est pas dans du chantage, on est là pour vous aider », précise-t-il. Dans un deuxième temps, quand un DPX demande où en est le projet de suppression des postes de « Points de saisie »<sup>43</sup>, l'adjoint du directeur esquisse un projet de « mutualisation » entre Unités, dit-il. Il reste flou sur le calendrier et son contenu. « Une incertitude avec laquelle vous

---

<sup>43</sup> Le Point de saisie régularise la facturation au client et édite la « lettre de voiture » qui permet à l'équipe de manœuvre de former le train et de calculer les paramètres pour qu'il circule en sécurité.

allez devoir fonctionner... », dit-il. Puis il précise son projet, dans un discours sous-entendant que si l'encadrement veut garder localement ses « Points de saisie », il doit participer à l'intensification du travail sans limite :

*« - Il ne faut pas parler en termes de « poste » mais de « mission », dit l'adjoint du directeur de production. Je trouve la mission bien positionnée à l'Unité. Mais faut-il en face d'une mission un poste ? L'idée serait de la « mutualiser » avec une autre mission. Vous voyez ce que je veux dire ? Comme ça, la valeur créée par la localisation à l'Unité n'est pas détruite par son coût. Est-ce que je me fais comprendre ? Il faut être agile sur ces points, astucieux pour la conserver ici et ne pas avoir à la mutualiser avec d'autres Unités, ici ou ailleurs. Il n'est donc pas question de remonter la conception au siège à condition que les postes soient pérennisés, la mutualisation, etc... Vous saurez être astucieux, me faire des propositions, conclut-il. Il est accueilli par le silence.*

*- Vous avez l'air abattu?, dit-il. Les Cadres de l'Unité rient (nerveusement).*

*- Tu as entendu qu'on était au point bas, c'est dur, commente l'adjoint du Dirigeant d'Unité.*

*- On essaie de taper au sol, ajoute un cadre. » (Extrait de réunion)*

Cette séquence qui « abat » l'opposition montre très clairement comment ces dirigeants recourent à un chantage voilé pour faire taire ceux qui refusent de leur obéir.

Cette réunion montre que le directeur et son adjoint sont soucieux de préserver l'illusion d'une organisation qui fonctionnerait sans « maître ». Leurs techniques défensives vont *crescendo*. Ils nient d'abord la réalité de l'opposition en tant qu'elle met à nu le rapport de domination, puis ils incitent leurs subordonnés à se comporter comme des « managers », c'est-à-dire des subordonnés qui agissent comme s'ils n'obéissent qu'à eux-mêmes. En dernier recours, ils manient la peur et le chantage voilé pour qu'à défaut d'y croire, leurs subordonnés cessent de s'opposer et préservent les apparences. A partir d'observations au sommet de la hiérarchie d'une entreprise, N. Flamant constate également que le pouvoir est « de plus en plus la capacité d'agir sur les représentations d'autrui de telle sorte que chacun adopte par lui-même, le comportement qu'on attend de lui-même » (2002., p. 214). Mes observations confirment aussi qu'en cas d'échec de ces techniques managériales, l'adhésion du personnel, que le management moderne sollicite, « s'arrache sur la base d'un chantage, sur le fondement de la peur » (Linhart, 2009, p. 161), en particulier en usant de son pouvoir d'allocation des emplois. La « précarisation », c'est-à-dire la discipline obtenue par la peur de perdre son emploi (Dejours, 1998), agit ici sur ceux qui resteraient après une réorganisation et anticipent les conséquences qu'ils auraient à gérer.

#### **4. Conclusion - Le travail de maintenance des Enchanteurs**

Le management issu des transformations après mai 1968 semble ne pas rencontrer une forte hostilité, en dépit de critiques (Boltanski & Chiapello, 1999). Je défends l'hypothèse que cette faible conflictualité est le résultat d'un « travail de maintenance » de l'univers légitime. Ainsi en 2009, la médiatisation des suicides de salariés à France Telecom rend problématique l'univers « construit » par les Enchanteurs, selon lequel l'organisation fonctionnerait sans « maître ».

L'opinion publique, soutenue par les pouvoirs publics et des juges, se met à questionner la responsabilité des « maîtres » dans les suicides de salariés. L'opposition des dominés, en particulier quand elle prend une forme aussi radicale, défie l'ordre de réalité construit par les Enchanteurs qui repose sur le « déni de domination » (Linhart, 2011). J'ai montré que le dispositif ÉVRPS participe d'un « travail de maintenance ». Il consiste à détourner l'attention des suicides vers les « RPS », un concept d'entreprise qui se prête moins à l'imputation de la responsabilité (Benquet *et alii*, 2010). Il consiste ensuite à dénaturer le sens d'une catégorie utilisée par exprimer de manière détournée une opposition, en faisant de l'oppression ressentie par un dominé, un risque auxquels tous seraient exposés, à égalité. Ce genre de médiation langagière, appelée « novlangue » par la critique, participe à neutraliser l'expression de souffrance (Vandeveld-Rougale, 2017), en d'autres termes l'opposition. Ainsi ce « travail de maintenance » structure *effectivement* les actions. En ce sens, il s'agit d'un travail d'organisation.

J'ai montré ensuite que le pouvoir performatif du langage s'articule avec un pouvoir coercitif. L'interdit fondateur de la domination des Enchanteurs est de nommer le « maître ». J'ai montré comment ce « déni de la domination » (Linhart, 2011) du management moderne, le novice l'apprend par la socialisation avec ceux déjà socialisés. Les « hérétiques », soit les plus anciens se référant à des légitimations traditionnelles, se sont habitués à se taire. Les Enchanteurs ont en effet le pouvoir de les faire taire quand ils se mettent à les défier. La victoire d'une machinerie conceptuelle sur une autre est le plus souvent affaire de pouvoir que d'ingéniosité théorique (Berger & Luckmann, 1966, p. 184). Quand les médiations langagières ne sont plus performatives et qu'ils se trouvent contredits, les Enchanteurs utilisent le *chantage voilé*, ils menacent de priver d'une ressource sur laquelle ils ont un pouvoir d'allocation. Principalement, ils « précarisent » le travail, c'est-à-dire qu'ils utilisent la peur de perdre son poste pour discipliner (Dejours, 1998). Visant à restaurer l'ordre menacé, la répression des « hérétiques » prend typiquement une forme *invisibilisée* socialement. Le chantage managérial a la même fonction que la loi pénale qui oblige le voleur à dissimuler son infraction. L'ordre légitime influence même ceux qui n'obéissent pas *stricto sensu* en les contraignant à se *dissimuler* (Weber, 1971, p. 66). La répression des hérétiques masque *l'existence empirique* d'une réalité alternative (Berger & Luckmann, *op. cit.*, p. 183).

Toute réalité sociale est précaire, d'où la nécessité d'un « travail de maintenance ». Ce travail est particulièrement nécessaire lors de la transmission d'un univers aux nouvelles générations.



## Chapitre 10 - Les limites de la domination des Enchanteurs

### 1. Introduction - Des histoires de « soi », la société en train de se faire

« Je ne suis pas à la hauteur et c'est vrai pour tellement de gens. »  
(Un Jeune cadre trentenaire dans les années 2010)

Les « modernisateurs » de la SNCF s'appuient sur les Jeunes cadres (diplômés du supérieur). Ceux-ci seraient plus en phase avec le virage économique et managérial de l'entreprise, que l'encadrement issu de la promotion interne, majoritairement vieillissant (Alber, 2015). La nouvelle génération reproduit l'esprit de la société qu'elle trouve en naissant pour s'en faire reconnaître comme membre de plein droit. Elle est aussi celle qui défie l'ordre en cherchant à faire reconnaître de nouveaux standards (Mead, 1934). La transmission d'un univers est problématique car il est plus vraisemblable que « quelqu'un déviera de programmes établis pour lui par autrui que des programmes qu'il a établis lui-même » (Berger & Luckmann, 1966, p. 134).

Afin d'esquisser la manière dont les nouvelles générations peuvent dévier de l'univers des Enchanteurs, je compare quatre bribes de récits de « soi », c'est-à-dire des dialogues contradictoires entre des « moi » qui reproduisent l'esprit de la communauté qui les a fait naître et des « je » qui s'en différencient en s'affirmant (Mead, *op. cit.*). Par cette méthode comparative et vu le nombre limité de cas, je cherche moins à montrer la singularité des réponses, qu'à mettre en évidence des contraintes communes auxquelles se confrontent les nouvelles générations dans la reproduction de l'esprit de la société dominée par les Enchanteurs, telle celle citée en exergue.

Dans une première partie, je montrerai que la prise de pouvoirs des Enchanteurs marque la rupture à la SNCF d'une tradition de filiation entre générations de cadres. Grandir « seul », c'est-à-dire sans le support d'une tradition de métier, apparaît comme une contrainte majeure pour les débutants. Je montrerai ensuite que la seconde contrainte est la répression de l'opposition. Cette contrainte pèse d'autant plus sur les jeunes générations qu'elles ont appris, mieux que les précédentes, à reproduire l'esprit d'une société qui incite à « privatiser » l'agressivité, c'est-à-dire à la refouler par l'apprentissage de sentiments de déplaisir associés à cette pulsion (Elias, 1973). Cette contrainte est vécue avec une intensité variable suivant la place dans l'organisation. Néanmoins chez tous, l'oppression se présente comme un évènement marquant quand elle dépasse une limite. Cette expérience suscite des « chocs biographiques » susceptibles de remanier les identités de la socialisation primaire (Berger & Luckmann, 1966), en particulier, ils conduisent à interroger l'allant de soi qui stigmatise l'agressivité et les « anciens ».

## 2. La limite à devoir grandir seul

### 2.1. L'interruption par les Enchanteurs de la filiation entre cadres

#### 2.1.1. Les « vieux loups », le fils spirituel et son modèle

Thierry, un cadre de 49 ans, a vécu dans sa carrière d'être considéré comme un modèle à la SNCF, avant de devenir un anti-modèle. Son récit donne à voir comment a pu être organisée la transmission intergénérationnelle entre cadres, avant de devenir un impensé de l'organisation.

Thierry n'a pas suivi tout de suite les pas de son père qui a fait toute sa carrière à la SNCF. Après sept ans dans le privé, il entre en 1990 à la SNCF pour la stabilité de l'emploi en tant qu'« attaché TS » (le parcours accéléré réservé aux bac +2) à la Traction. Après avoir appris à travailler avec tous les types de blocs, de trains et de cantonnements en France, il commence à s'impatienter en 1994, il veut devenir cadre, son chef le freine. Par le réseau des anciens de son école du Matériel et de la Traction, il fait la connaissance d'un chef d'Unité à qui, il demande sa mutation. Dans cette Unité, il suit le parcours-type à cette époque pour devenir cadre tractionnaire : « Ctra Dépôt » (cadre dans un dépôt) et après son examen, « Ctra Ligne » (encadrant de conducteurs). À la demande de son chef, il forme des conducteurs, en parallèle à son travail d'encadrement. Dans ces circonstances où il en a « chié », raconte-t-il, il découvre que l'activité de formateur, avec ses échanges humains, lui plaît énormément. Pour cette même raison, il apprécie de travailler sur un projet en équipe avec un Jeune cadre (diplômé du supérieur). Un « vieux con » et un « jeune loup », explique-t-il, ça fonctionne très bien et s'ils s'entendent bien, le duo donne des « vieux loups ». « Le jeune a le punch et l'esprit novateur, qui peut remédier à l'encroutement du vieux con. Tandis que le vieux con connaît les tenants et les aboutissants qui évitent au jeune de faire des erreurs et il dispose d'un réseau sans lequel régler des problèmes prendrait beaucoup plus de temps, voire ne serait pas possible du tout », explique-t-il. Comme son Dirigeant d'Établissement est content de son travail de formateur, il obtient la Qualif G. À ce moment de sa carrière, Thierry fait l'objet d'un repérage. René Latour, l'adjoint Traction du chef du Pole Sécurité d'une direction de production de Fret SNCF vient *le chercher*, raconte-t-il. Il a besoin d'un « ADQS » (sa fonction est d'analyser les incidents de sécurité des circulations). René a fait la connaissance de Thierry, quand il supervisait les contrôles du niveau de sécurité de Thierry. Ce recrutement est le point de départ d'une transmission intergénérationnelle. René a suivi le cursus type des cadres Tractionnaires. Il est d'une grande renommée sur le « réseau nord », raconte Thierry. Comme le montre l'extrait suivant, René est pour Thierry un modèle de chef charismatique qu'il essaie de reproduire :

« Avec René, j'ai appris énormément, c'est quelqu'un d'exceptionnel, une perle. (...) René est une personne qui trouve toujours du positif et réussit à faire avancer ses troupes, en toutes circonstances, même quand il y a du feu et du sang, capable de faire passer aux autres son esprit positif, en même temps qu'un énorme bucheur. Quand il fait un audit, il explique aux gens pourquoi ce n'est pas bon, il les aide à progresser et n'est pas là pour enfoncer. Il est très juste, très droit, très imposant, doté d'un gros charisme, il peut s'asseoir là, mais c'est aussi un bon vivant. J'essaie de le battre, mais dit-il en riant, je n'y arrive pas. » (Extrait d'entretien)

Au-delà de l'affinité de caractère, ces deux cadres pensent à l'unisson que le mode de travail de la direction de la sécurité de Fret SNCF n'est pas le bon, à savoir que les informations parvenant de la Traction sont transférées aux Unités sans dire comment les appliquer, l'air de dire « débrouillez-vous ». En discutant ensemble, ils arrivent à l'idée de monter un système de téléconférences, que fait perdurer Thierry, parce qu'il lui semble « naturel », dit-il. Il s'agit ainsi de parvenir à « une unicité de langage, de compréhension et de mise en œuvre, d'intégration de l'organisation », dit-il. Autrement dit, ils partagent une même définition du « bon » travail d'organisation, ils travaillent « à l'ancienne » (voir encadré 4, chapitre 4).

Le témoignage de Thierry montre le rôle de la hiérarchie dans le repérage et le façonnage des futurs cadres. Ce que confirme celui de D. Brigot, un chef d'Établissement entre les années 1970 et 1990. Il raconte comment son chef le *pousse* à passer un concours pour devenir agent de maîtrise. Il est promu à une Qualif lui permettant de passer le concours de contrôleur technique et son chef le lui fait savoir. Devant sa réticence, son chef lui objecte qu'il l'a bien fait, lui. Puis quand il est le plus jeune inspecteur parce qu'il a réussi brillamment aux concours, sa hiérarchie l'oblige à être formateur en école de cadre. « On ne veut pas me confier un commandement car je dois vieillir », écrit-il (20003, p. 44). Quand sa hiérarchie estime qu'il est prêt, il peut « tourner la page pour exercer le vrai métier de cadre des transports » (*id.*, p. 45). Son directeur refuse à sa place sa nomination à la direction de la sécurité, estimant qu'on ne lui a pas laissé le temps de faire ses preuves comme dirigeant (*id.*, p. 46). Une fois chef d'Établissement, il raconte qu'à son tour, il *pousse les hésitants*, voire il remplit les demandes d'inscription aux examens à leur place. L'intérêt est double, explique-t-il, « pour l'agent qui améliore sa situation et l'entreprise qui aura un cadre de valeur » (*id.*, p. 123). Cette ingérence est typique de l'esprit paternaliste constitutif de la « grande famille cheminote » (Ribeill, 1993). Dans cet esprit, D. Brigot raconte ainsi qu'il discipline un agent qui se clochardise ou se surendette, rend visite aux malades, préside le bal des cheminots et a le pouvoir d'une assistante sociale. La sécurité de l'emploi du statut (un héritage du paternalisme), explique-t-il, « n'empêche pas les changements, elle rend seulement plus difficile le métier de dirigeant, qui doit intégrer dans ses actions les dimensions humaines » (*op. cit.*, p. 275). D'où l'importance pour le chef cheminote de la gestion du personnel. Elle consiste, explique-t-il, à placer chacun à l'endroit où il donnera le meilleur de lui-même, à une juste répartition des « carnes », c'est-à-dire qu'il doit composer avec les bons agents comme les



mauvais et les inaptes (*id.*, p. 122). C'est « l'honneur de la Sncf d'assurer au maximum le maintien de ses inaptes » (*id.*, p. 130). D. Brigot détaille son modèle de chef charismatique, qu'il s'efforce de reproduire à l'instar de Thierry et qui lui ressemble :

Il étudie le métier de chef d'Établissement avec un « chef remarquable, dirigeant compétent, capable, franc, avec en plus des qualités humaines exceptionnelles » (*id.*, p. 45). Une fois chef d'Établissement, il cultive l'esprit d'équipe avec ses adjoints, car il est « indispensable pour faire fonctionner l'Établissement » (*id.*, p. 146). Il raconte qu'il a fait sienne la maxime d'un de ses chefs « sans les autres, tu n'existes pas » (*id.*, p. 144). Le bon chef, expose-t-il, considère les origines diverses des cadres issus des grandes écoles d'ingénieurs et de la promotion interne comme complémentaires. Les différences d'âge sont un atout, « l'ancien a l'expérience et le jeune le dynamisme » (*ibid.*). Le rôle de chef, définit-il, est de « maintenir l'harmonie la plus totale entre tous ses collaborateurs » et d'en faire ressortir les « grandes qualités, qu'ils ont forcément » (*id.*, p. 145). Le but, définit-il, est d'« exploiter au maximum leurs qualités », tout en neutralisant leurs défauts par une organisation adaptée ou en les rectifiant par des « mises au points », des reproches « clairs, précis et francs, jamais en public » (*id.*, p. 146). La bonne humeur est de rigueur. À ses collaborateurs, il déclare « ici il n'y a que moi qui ai le droit d'être de mauvaise humeur et je n'en abuse pas » (*ibid.*). À chaque nouveau, il précise qu'« il a le droit de ne pas être d'accord avec lui et c'est même un devoir de défendre ses idées » (*ibid.*). Tout désaccord doit être débattu, ils prennent une position commune et la défendent (dans des luttes avec les autres, voir encadré 9, chapitre 7). Le choix de la solution doit tenir compte de l'avis de ceux qui appliquent la nouvelle organisation (*id.*, p. 149). Sa méthode est de donner le maximum d'indépendance à ses collaborateurs, en leur faisant confiance et en les informant, de les « considérer pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, valoriser leurs réussites » (*id.*, p. 151).

Suivant la tradition paternaliste de la grande famille cheminote cimentée par un esprit de corps (Ribeill, 1993), la hiérarchie repère ceux susceptibles de prendre la relève, ayant les qualités pour exercer au mieux certaines fonctions. Une tradition de filiation entre cadres participe à la reproduction d'un « esprit cheminot », un code de bonne conduite qui permet d'optimiser le fonctionnement d'une collectivité, que tous forment à vie, avec des bons et des mauvais. Elle consiste à réduire les différences entre les univers des cadres diplômés du supérieur et de ceux issus de la promotion interne, entre ceux qui décident et ceux qui appliquent les organisation, ainsi qu'entre générations. La prise de pouvoir des Enchanteurs interrompt cette filiation.

### **2.1.2. La rupture de la filiation après la prise de pouvoir des Enchanteurs**

Après un changement à la tête de son service en 2011, Thierry (cadre, 49 ans) vit un phénomène comparable à celui que mon service a pu connaître (voir chapitre 5) : la prise de pouvoir des Enchanteurs. Cette nouvelle hiérarchie ne reconnaît pas son investissement au travail comme la précédente et lui donne envie de partir, quitte à laisser sa filiation inachevée.

Le changement se produit quand la direction de production de Thierry fusionne avec une autre et que Raymond Létourneau est nommé chef du Pole Sécurité, tandis que l'équipe de direction précédente quitte le service. Sous sa direction, le Pole Sécurité se met à fonctionner selon le mode où les informations sont « simplement transférées par mail », raconte Thierry. Soit selon un mode de travail que son mentor et lui avaient essayé de corriger. La divergence sur le type de

management crée des conflits entre ce chef et ceux qui travaillent comme la précédente équipe de direction. Ce conflit ressemble à celui dans mon service, la direction de la sécurité (voir encadré).

**Encadré 14 : Le conflit avec les Enchanteurs dans un Pôle sécurité**

▪ **La division d'une « famille » de cadres par un management « royaliste »**

*Le chef de Thierry n'a pas su reconstruire l'esprit de famille de la précédente équipe de direction, estime-t-il. L'esprit de famille du chef rend possible selon lui de travailler dans une branche déprimée, impulse l'envie de progresser par l'aide et son soutien en cas de problème. Avec ses collègues, ils reprochent à leur chef un management qu'il appelle « royaliste », c'est-à-dire que son chef dit « il faut faire ça » et quand les gens répondent « non parce que », il clôt la conversation par un « c'est moi le chef ». Ce conflit rappelle le conflit dans mon service entre les « grouillots » et le « premier cercle » (voir chapitre 5).*

▪ **Le déni de la hiérarchie du conflit de légitimité, la généralisation de l'« exit »**

*Le directeur de la production connaît la situation, raconte Thierry, pour avoir été averti par un de ses collègues. Pour cet ancien commercial, pas « ultra sécuritaire », décrit-il, leur chef fait très bien son travail : « il fait bien ses tableaux de bord, les chiffres sont là, donc tout va bien », traduit-il. Tout le monde veut partir, constate Thierry, les gens comme lui saturent. Il y a eu plusieurs arrêts maladie. Le déni du conflit de légitimité et le retrait des subordonnés sont semblables dans mon service (voir chapitre 5).*

▪ **La lutte d'influence sur le sens du travail d'organisation**

*Thierry observe désabusé que son collègue « fonctionne » comme son chef, c'est-à-dire qu'il récupère les informations et fait du transfert. Lui continue à travailler « à l'ancienne », dit-il, avec son système de téléconférence. Mais s'ils ont mis trois ans à obtenir la confiance des Unités, ce travail a été complètement détruit en deux mois depuis le changement à la tête du pôle sécurité, constate-t-il. Il a l'impression d'être le « vieux pilier qui essaie de maintenir ce fonctionnement ». Malgré ses efforts, il constate qu'il reçoit deux fois moins de mails des Unités qu'avant. « Avec un Létourneau (le nom de son chef) à l'Infra, tout s'écroulerait », dit-il (Mes collègues de la direction de la sécurité disent la même chose de Marc Depraire, l'adjoint de la directrice). Thierry s'est rendu compte que personne, ni son chef ne savait comment était organisé le service. Il se plaint qu'il n'y a plus de pilote, que les problèmes sont pris quand ils arrivent, rien n'est préparé à l'avance, que tout repose sur le salut providentiel. « Ça lui mine le moral, parce qu'il n'aime pas subir », dit-il. Il essaie de continuer de prendre les choses en amont en vain. Ses mails d'alerte sont transférés en cascade à divers interlocuteurs, avant de devenir lettre morte. Les problèmes se débloquent « d'un rien », souligne-t-il ironiquement, quand des trains sont calés (c'est-à-dire qu'ils ont dû être supprimés). « Ce sont les gens sur le terrain qui trinquent, parce qu'eux, les cadres n'ont pas été capables de faire correctement leur travail », dit-il énérvé. Il critique comme les « experts » de mon service la valeur du travail d'organisation de la nouvelle équipe dirigeante et cherche comme eux à continuer à fonctionner comme avant (voir chapitre 5).*

À ces divergences, s'ajoute un problème de reconnaissance et de confiance. Jusqu'à présent, Thierry n'a jamais eu à réclamer une promotion, il a toujours fait confiance à sa hiérarchie pour le reconnaître. Ainsi, récapitule-t-il, il a obtenu la Qualif G par promotion au mérite, il n'a pas eu à attendre son tour dans le « vivier » comme ceux promus par ancienneté. Il a vécu cette promotion comme étant plus qu'un remerciement de son Directeur d'Établissement. Que René Delatour le repère lui a fait plaisir, lui disait que ce qu'il faisait était bien, qu'il était reconnu par ses pairs. Il trouve cela valorisant, dit-il. Tout était organisé par la précédente équipe de direction du service, pour qu'il occupe le poste de René Delatour à son départ et passe de la Qualif G à H. Mais depuis

la fusion des deux directions de production, il fait le travail sans le faire officiellement de celui qui a remplacé René Delatour parce que celui qui est censé reprendre le poste n'est jamais là. Thierry a accepté de le faire provisoirement, mais depuis, il n'y pas eu de requalification. Non seulement il n'a pas obtenu la reconnaissance qu'il espérait, mais en plus, il a l'impression de s'être fait « arnaquer », dit-il. Autrefois, se rappelle-t-il, quand il demandait quelque chose à son Directeur d'Établissement, un « oui » était toujours un « oui » quinze jours après. Au fil de sa carrière, il a noté que ce « oui » pouvait se transformer, il a commencé à demander des écrits. Aujourd'hui, il s'aperçoit que même les écrits ne sont plus respectés, que la confiance relève de la naïveté. Ce manque de reconnaissance lui sape l'envie de collaborer et lui donne envie de partir. À un moment, il en a eu assez, il a décidé de faire comme les autres, d'« aller pleurer et arrêter de se faire doubler, alors que ce n'est pas son état d'esprit », souligne-t-il.

Au moment de l'entretien, il est sur le point de quitter son poste pour aller à l'Infra qui cherche à s'attacher les services d'experts. Il dit son bonheur de « retrouver une famille, des gens qui pensent comme lui », ce qui le rassure, dit-il, et la chance de ne pas travailler sur des problématiques de fabrication. Il a l'impression d'être avec eux et d'autres ailleurs, de « vieux dinosaures ». Thierry ne cache pas ses doutes sur son remplaçant, Gilles, qu'il tente de former. Il attend de lui des initiatives pour établir un contact avec le terrain, qui ne viennent pas. Il est persuadé que Gilles va se retrouver dans la situation où aucun manager sur le terrain ne va l'apprécier. Il le décrit comme abrupt, du genre « pur censeur », c'est-à-dire que dans ses contrôles de supervision, il n'aide pas, et il dit tout le temps « oui » à leur chef. « C'est triste à dire, mais que ma succession marche ou pas, je m'en fous », reconnaît-il avec aigreur. Ce langage, il ne l'aurait pas tenu un an plus tôt, dit-il. La seule chose qui l'ennuie, est de laisser son collègue tout seul. « Il voudrait bien partir aussi, mais comme personne ne veut venir au fret, l'entreprise ne lâche pas ses ouailles, sauf moi, car ils en ont marre de moi », dit-il mi-figue, mi-raisin. Dans un contexte où le fret n'a pas d'avenir, les dirigeants trouvent, selon lui, plutôt des « opportunistes qui viennent prendre du galon, pas nécessairement bons », tels son chef et son remplaçant.

Le récit de Thierry montre que la prise de pouvoir des Enchanteurs détruit l'économie du « don », c'est à dire l'échange de dons et contre-dons (Mauss, 1923), entre générations de cadres. C'est la grande rupture du contrat de confiance entre les cadres (Bouffartigue, 2001-b). N. Flamant montre comment l'introduction de la « polyvalence » à la SNCF a désorganisé le parcours d'acquisition du savoir des opérateurs de manœuvre, tout en créant un conflit générationnel (2005). En refusant de rendre, c'est-à-dire faire un contre-don, les organisations gestionnaires sapent le plaisir humain de coopérer (Alter, 2009). Les Enchanteurs ne « rendent » pas à leurs subordonnés, ni ne « donnent » aux nouvelles générations.

### 2.1.3. L'impensé organisationnel de la transmission du savoir

Mon enquête montre que la formation des cadres débutants (diplômés du supérieur) n'est plus prévue *officiellement* à Fret SNCF dans les années 2010. Le savoir en tant que connaissances accumulées par l'humanité, notamment du métier, est vécu comme menaçant par les Enchanteurs.

La SNCF « modernisée » n'exige plus des « Jeunes cadres » (l'appellation des diplômés du supérieur débutants), une connaissance du travail de terrain (Alber, 2015). Je constate à Fret SNCF dans les années 2010 que leur formation est laissée *aux bons soins d'un cadre* et est presque deux fois plus courte que celle d'un homologue formé trente ans plus tôt, suivant un cursus de formation *organisé par l'entreprise*. Après ses études d'ingénieur, Alphonse est entré à la SNCF comme « attaché cadre » (l'appellation avant la « modernisation ») à la fin des années 1970. Je calcule à partir de son CV que sa formation s'est étalée sur 62 semaines (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 14 : Formation interne d'un ingénieur entré à la SNCF à la fin des années 1970**

Initiation mouvement sécurité et commercial	4 semaines
Cours transport niveau 2	5 semaines
Agent mouvement (certificat de capacité)	4 semaines
Initiation au fonctionnement d'une grande gare	1 semaine
Initiation au fonctionnement d'un Poste de Commandement	1 semaine
Initiation au fonctionnement d'un dépôt titulaire (Matériel)	1 semaine
Agent de conduite en second	17 semaines
Ecole de conduite	
Stage pratique (conclu par un constat ou validation)	
Conduite en premier	
Agent de maîtrise Mouvement circulation	10 semaines
Stage DV21 (Matériel)	1 semaine
Agent de maîtrise mouvement triage	7 semaines
CTRÀ Dépôt (cadre au Matériel)	6 semaines
CTRÀ SUL (cadre à la Traction)	1 semaine
Cours Transport Niveau 4 (conclu par un constat	4 semaines

Un référentiel de Fret SNCF (« FR 374 », 30 mars 2007) décrit le contenu de la formation des Jeunes Cadres sur 28 semaines. Selon la Direction des Ressources Humaines, le document (qui n'a pas été abrogé) est caduc. Le nombre de Jeunes cadres est trop confidentiel pour « industrialiser », me dit-on, Fret SNCF ne fait plus de formation. Alan, un Jeune Cadre (HEC, 28 ans) m'explique comment il a été formé. Faute de dispositif prévu par l'organisation, l'adjoint sécurité du dirigeant de son Unité, a organisé ses formations. *Par ses soins*, Alan a été envoyé dans les écoles de cadres de l'Infra pour être formé à la sécurité de l'exploitation ferroviaire, avant de suivre les formations imposées par la réglementation aux agents de manœuvre de Fret SNCF, soit 36 semaines au total (voir tableau ci-après).

**Tableau 15 : Formation interne d'un diplômé Ecole de commerce (Fret SNCF, années 2010)**

Infra	Théorie	8 semaines
	Stage Terrain	12 semaines
	Théorie management de la sécurité	2 semaines
	Stage terrain, suivi par un DPX	8 semaines
Fret SNCF	Chef de manœuvre	3 semaines
	Agent formation, RAT	3 semaines

J'observe que les Enchanteurs sont dans un rapport défensif avec ceux qui savent ou cherchent à apprendre. Dans mon service (la direction de la sécurité), les Enchanteurs qui ont pris la tête du service, valorisent l'inexpérience et sont en conflit avec les « experts » (voir chapitre 5). Cette hiérarchie entre aussi en conflit avec un Jeune Cadre (28 ans). Elle lui refuse la formation aux métiers du ferroviaire qu'il a demandé, estimant que sa formation scolaire initiale est suffisante. Elle lui reproche d'aller à des conférences sur son domaine d'expertise, se plaint-il à ses collègues, disant qu'entretenir son savoir est une perte de temps. Après avoir fait des remarques au cadre chargé de « rénover » le service lors d'un groupe de travail, il n'est plus invité aux réunions comme d'autres (voir chapitre 5). Pour faire une étude sur le domaine d'expertise du Jeune cadre, le « rénovateur » préfère faire appel à un cadre qui ne le connaît pas. « Il ne risque pas de le *contredire* », souligne le Jeune cadre. « On veut réinventer l'eau chaude, alors qu'il existe déjà une littérature à la direction centrale où quinze experts travaillent sur le sujet », déplore-t-il. Pour remplacer ce Jeune cadre sur le départ, son chef envisage de recruter un Qualif E (premier échelon de cadre, en dessous d'un Jeune cadre), puis un alternant, avant de choisir un logisticien qui ne connaît rien à la sécurité ni au ferroviaire ou à son domaine d'expertise, rapporte-t-il. Son chef dit que « c'est un bon gars ». Lui dit « très bien », du moment qu'il peut partir, confie-t-il.

Ce rapport défensif vis-à-vis du savoir de métier, que j'ai pu observer pendant la Cifre (2012-2015), est justifié au nom du réalisme économique. Ainsi lors d'une expertise pour un CHSCT de Fret SNCF (2016), j'ai observé que la direction justifie par une question de coût de reprendre l'activité des Visites Techniques faite par le Matériel et de raccourcir au passage la formation des Visiteurs. Ce projet considère que les agents n'ont pas besoin de connaissance pratique de la maintenance, à la différence du Matériel, pour faire des Visites Techniques (examen visuel des trains pour détecter une anomalie mécanique, dans le cadre de la réglementation). Une enquête auprès d'une centaine de salariés représentatifs d'une direction de production de Fet SNCF, dans le cadre d'une expertise pour plusieurs CHSCT (2017), montre que quel que soit le poste, la transmission du savoir pratique n'est *systématiquement* pas organisée quand un salarié expérimenté quitte son poste. Les enquêtés rapportent de multiples effets contre-productifs tant sur le plan de la santé, des relations sociales et même de la production. J'ai constaté aussi que les cadres opérationnels les plus qualifiés étaient les premiers visés par une réduction de postes. Ce

sont ceux qui portent au plus haut niveau de l'organisation, la voix du « réel », la parole contradictoire de ceux à qui sont délégués en cascade, le soin de régler les détails des prescriptions d'idéal des Enchanteurs (comme lors de la réunion analysée au chapitre 9).

Les Enchanteurs laissent les débutants grandir seuls, sans le support des savoirs tirés de l'expérience qui se transmettent de génération en génération comme les savoirs de métier ou l'expertise sur un domaine, voire ils les empêcheraient de grandir pour dominer sans souffrir d'être contredits. À Fret SNCF, beaucoup ressentent qu'il y a une perte de mémoire et de compétences. Les plus anciens s'inquiètent pour les nouvelles générations, tel Thierry (49 ans). Il remarque que son jeune homologue, Luc, est « sous la table » (submergé selon le langage des horairistes). Luc, lui, ne le cache pas qu'il ne se sent pas à la hauteur. Ce cas illustre la difficulté à grandir dans une organisation qui dévalorise *systématiquement* l'expérience.

## **2.2. Grandir dans l'organisation dominée par les Enchanteurs**

### **2.2.1. L'histoire du Jeune Cadre qui ne se sent pas à la hauteur**

Luc, un cadre diplômé du supérieur de 33 ans, raconte qu'il ne sent pas à la hauteur quand il se *compare* à des cadres comme Thierry (49 ans) avec lequel il a travaillé ou ceux de son réseau. Il voit ce qu'il n'a pas : le *poids* pour avoir de l'influence et jouer son rôle. Et il ne s'y résout pas.

Ce manque de « poids », analyse-t-il, il le doit d'abord à son parcours accéléré et au compagnonnage qu'il n'a pas eu. Pendant son parcours de Jeune cadre, Luc a fait pendant trois ans un travail « administratif », dit-il, c'est à dire en rapport avec la loi et le règlement, puis a été agent de conduite un an avant de passer Cadre Traction (CTT). Ce parcours accéléré lui a valu des problèmes pour encadrer les anciens, souligne-t-il. Il est resté CTT cinq ans, avant de rejoindre le Pole Sécurité d'une direction de production (« DF »), six mois avant sa création. Son nouveau poste lui est présenté comme un *tremplin* pour accéder à la Qualif G. « Génial ! », se dit-il. Mais dès le début du projet de création de la « DF », Luc se rend compte des problèmes qui le font souffrir. Quand lui, Qualif F, a fait part de ses remarques au chef de projet, un cadre supérieur détesté de tous, il s'est fait « envoyer promener comme un mal propre », dit-il. « La nouvelle organisation est montée sous le prisme économique, par une direction qui n'écoute pas les experts et juge leurs propositions trop coûteuses », décrit-il. Par économie, il s'est ainsi retrouvé seul, sans un « vieux briscard » pour l'accompagner. Il a été « *propulsé* » dans ce poste alors qu'il faut des décennies pour dominer les procédures dont il est censé devenir l'expert. Tout repose sur lui or il a le sentiment de ne pas avoir le *poids*, dit-il.

Ainsi dans les Unités Tractions qu'il supervise, il constate sans rien pouvoir y faire que les aspects sécurité passent en second. « Le CTT sont devenus le seul cadre présent dans des Unités éclatées sur le territoire et sont accaparés par d'autres tâches que celles de sécurité », dépeint-il. « Les agents de conduite ont des problèmes de logistique à gérer, tandis qu'on leur demande d'oublier la réglementation », poursuit-il. « Cette population recrutée pour sa capacité à dire « non » et traditionnellement taxée d'emmerdeur, semble s'être accoutumée à la situation, à part quelques irréductibles », analyse-t-il. A cela, s'ajoute selon lui que la convivialité et les discussions de métier qui existaient dans les foyers lors des repos hors résidence ont disparu au profit d'activités solitaires. Les agents semblent moins enclins qu'auparavant à se plonger dans la réglementation pour entretenir leurs connaissances ou transmettre à un apprenti. Il constate des écarts aux règles de sécurité récurrents et qu'une minorité de récidivistes ne respecte pas les limites de vitesse. Dans l'organisation où le Dirigeant d'Unité n'a pas d'adjoint sécurité, il observe que ces dérives sont masquées. Le poste est tenu par un cadre, qui revendique de ne pas le tenir et n'est supervisé par personne. Or constate Luc, celui-ci a pris l'habitude mettre tout « en vert » (c'est-à-dire que tout va bien) dans ses Veilles (contrôle du niveau de compétence des agents) pour lui éviter d'avoir à refaire un contrôle ou devoir trouver des solutions.

Luc sait, dit-il, qu'il est à peu près le seul à s'émouvoir de cette dérive généralisée. Il a essayé plusieurs fois en vain d'alerter le Dirigeant d'Unité et le chef du Pole Sécurité. « Son chef ne le suit pas dans ce genre de délire », dit-il. D'abord, il n'est pas cadre supérieur : « il ne fait pas le poids », c'est-à-dire traduit-il, qu' « en réunion de direction, il passe pour l'amuseur public ». Ensuite, l'adjoint du directeur de la production et son chef disent que la fonction du Pole Sécurité est d' « adapter » les textes pour que le client soit servi. Telle la fois où, raconte-t-il, la veille du départ d'un convoi de 1800 tonnes vendu par erreur sur un sillon limité à 1300 tonnes, on lui a demandé de « forcer la main » au régulateur, alors qu'il faut des mois pour faire homologuer un changement de la limite de tonnage autorisée sur un sillon. Ils détournent ainsi le *sens* du Pole Sécurité, qui devrait selon Luc, être « le gardien du temple ». Il a l'impression « d'être dans un *bateau ivre* », qu' « ils ne font que de la cosmétique », c'est-à-dire « des textes réglementaires pour faire beau » (c'est aussi le sentiment des cadres de mon service après la prise de pouvoir des Enchanteurs, chapitre 5 ; ou celle de Thierry, après un changement de chef, encadré 14).

À la suite d'un « coup de gueule » d'un CTT à propos d'une énième erreur par un bureau de commande insuffisamment formé, Luc décide son chef à faire une « fiche-action » dans le « PAS » (Plan Action Sécurité : un dispositif d'entreprise). Il prend l'initiative de monter une téléconférence avec des cadres de la direction de la sécurité, l'adjoint du Dirigeant d'Unité et un tiers des CTT. Son objectif est de faire un retour d'expérience sur leur modèle d'organisation pour

faire de l' « amélioration continue », « réinventer la sécurité », dit-il (reprenant la communication d'entreprise). Cette demande, il sait qu'il la porte seul : le Dirigeant d'Unité n'est pas moteur et son initiative est loin d'être soutenue par tous les CTT. Les plus jeunes ont comparé son document de synthèse à « un tract de SUD-RAIL ». Il s'est appuyé sur les seuls 30-40 ans, les « progressistes », dit-il, qui « ont le potentiel pour évoluer vers des postes de directions », excluant les « anciens » parce qu' « ils ne sont pas tournés vers le progrès », dit-il. Prudents, les cadres de la direction de la sécurité lui proposent de recourir aux solutions standards de l'entreprise. *In fine*, « son rapport embarrasse son chef parce qu'il le met en porte-à-faux avec sa hiérarchie et fait l'effet d'un pétard mouillé », dit-il. Désormais, la démarche du « PAS » lui apparaît hypocrite. « Elle dit « on sait qu'il y a des problèmes, on s'y attèle », avec un formalisme compliqué, une adhésion qu'ils n'auront pas et un plan d'actions qu'ils ne tiendront pas », dit-il.

Dans cette organisation qui sert de modèle à Fret SNCF mais « dont personne ne veut faire le bilan », il observe que les enjeux sociaux sont systématiquement perdus de vue. « Certains CTT se réjouissent de pouvoir faire ce qu'ils veulent, tout en se plaignant que personne ne les aide. Les plus jeunes semblent éprouver de la rancœur et trouver que derrière la façade de liberté, leur travail est médiocre », remarque-t-il. Quand apparaissent des cas d'absentéisme ou de burnout, les questions qu'ils n'arrivent pas à résoudre au Pole Sécurité, resurgissent par le canal des Délégués du Personnel, raconte-t-il. Il en arrive à se réjouir de leur existence car ils obligent des Cadres Supérieurs à se parler. Il constate avec ses homologues en Pole Sécurité, qu'ils souffrent tous d'une même déclinaison organisationnelle. « À Voyage, l'organisation de l'évolution réglementaire est fluide et bien orchestrée, alors qu'à Fret SNCF, elle prend deux semaines et après, personne ne dit la même chose », décrit-il. Ce dérèglement leur fait perdre à tous la face, constate-t-il et pose selon lui, la question de savoir « comment travailler en collectif ». Ajouté à cela, « son chef n'a pas la fibre pour porter plus haut les sujets sécurité, la direction de la sécurité n'a pas la vocation ni n'est suffisamment équipée comme la Traction pour peser dans les décisions », dit-il. La faiblesse de sa hiérarchie renforce son sentiment de ne pas avoir le poids pour faire son travail et lui donne envie de partir, dit-il, pour cesser d'aller d'échec en échec.

En se comparant à des modèles de cadres produits par la SNCF avant sa « modernisation », ce Jeune cadre a l'impression de pas être à la hauteur. Plutôt que de dissimuler ses insuffisances comme il le devrait « normalement » et comme le font les professionnels qui le peuvent selon les observations de M.-A. Dujarier (2006-b), il cherche *ouvertement* par diverses initiatives à sortir de l'échec dans lequel l'organisation le met. Dans une organisation où il faut y croire ou faire semblant d'y croire que l'idéal est la norme (*id.*, 2006), ce comportement est décalé. Il cherche à faire reconnaître une manière plus efficace de tenir son rôle, en ce sens il affirme un « soi ». Ses



« délires », comme il dit, ne sont pas suivis par les cadres soucieux de protéger leur carrière. C'est le paradoxe de la direction « modernisatrice » qui s'appuie sur les Jeunes cadres. Conforté dans ses chances de faire carrière, celui-ci en devient paradoxalement un critique d'autant plus embarrassant qu'il ne se sent pas obligé de se *masquer*. À la différence de ce Jeune cadre qui se détourne des « anciens », un autre, situé du côté de la production, raconte comment il s'est mis à dépasser ses *a priori* et à prendre pour modèle l'un d'eux.

### 2.2.2. L' « ancien » ou le cadre à l'antipode de l'Enchanteur

Au détour d'une réunion, un Jeune cadre mentionne qu'il en est venu à s'inspirer de Lionel, un « ancien » qui travaille à la même Unité que lui, après des déboires organisationnels. Pourtant du point de vue des cadres de la direction de la sécurité présents, Lionel, lui aussi présent, n'est pas un modèle à suivre. J'observe que Lionel est à l'antipode du modèle de l'Enchanteur.

Pour notre entretien, Lionel (55 ans) m'emmène à une ancienne gare de triage. « Avant il y avait beaucoup de monde, ça fait mal au cœur », dit-il. Il regrette l'ambiance d'autrefois, la bonne odeur qui accueillait les visiteurs quand quelqu'un cuisinait du lièvre, les repas et les pots avec les collègues. « Désormais, ils travaillent seuls et l'alcool est interdit car le Dirigeant d'Unité ne veut prendre aucun risque », constate-t-il.

Lionel est devenu cadre pour nécessité, pour ne pas subir les attaques des « calculocrates » (Gaulejac, 2005, p. 101) contre son salaire. Il entre à la SNCF avec un CAP, par opportunité. « Passer cadre n'était pas du tout son objectif, il n'est pas très carriériste », insiste-t-il. Rester travailler à Laville (petite ville située dans une région rurale) est tout ce qui lui importe. Quand la direction modifie les règles d'indemnisation des déplacements des réservistes et les passe au « kilomètre-voiture », son salaire baisse de près de 800 euros. Ce changement le décide en 2000 à passer l'examen de Technicien Transport Mouvement pour passer maîtrise, sinon il ne l'aurait pas fait, souligne-t-il. Il intègre la réserve et fait des remplacements sur plusieurs gares autour de Laville, devient « responsable » triage, avant de prendre un poste de DPX (cadre) il y a huit ans.

Lionel adore son métier de DPX desserte (il chapeaute des agents réalisant les manœuvres aux dessertes des clients) parce que « c'est *vivant* », dit-il. D'un côté, il se plaint d'une organisation où la production est en dents de scie, où les programmes de sillons sont faits chacun dans son coin et après c'est « *inch'allah, démerde-toi !* », dit-il. De l'autre, ce « *cirque* », dit-il, lui plaît car il a horreur de la routine. Comme lorsque qu'ils font des trains pour les militaires, qu'il faut attendre parce qu'ils sont partis se promener ou boire un coup. « C'est vivant, c'est rigolo, c'est chaud, c'est très bien, ça vit », dit-il. Il aime être dehors, plutôt qu'enfermé dans un bureau.

Ce DPX se comporte plutôt comme un « chef », c'est-à-dire les chefs à la SNCF avant la « modernisation » qui pratiquent l'opposition (voir chapitre 7). Il se considère comme un « ancien », c'est-à-dire qu'« il ne se laisse pas faire, il a son *franc-parler* », dit-il. Quand avec son équipe, ils subissent, lui « *rôle* pour le principe », dit-il, mais il trouve toujours des solutions, il se « débrouille ». À la direction, raconte-t-il, ils ont commencé à comprendre que pour bouger quelque chose, il ne faut pas passer au-dessus de lui, qu'ils n'y arriveraient pas, que les agents sont très solidaires. « L'essentiel est de ne pas passer *en force* », souligne-t-il. « Ils ont déjà essayé et se sont cassé le nez, les agents ont refusé. On est à la SNCF, pas chez Bouygues ! », dit-il. Le Dirigeant d'Unité a ses objectifs, il vient le voir, raconte-t-il, lui demande ce qu'il en pense, puis lui « sonde ses gars ». « C'est radio-ballast », décrit-il. A partir de ces retours informels, il fait du « cas par cas ». Il a toujours de la réserve, il sait où il peut retirer de l'effectif si on le lui commandait, il *anticipe*, souligne-t-il. Dans son équipe, il a le sentiment d'avoir « taillé l'effectif dans tous les sens », donc d'être tranquille vis-à-vis de sa hiérarchie, mais aussi d'avoir « taillé sans tailler », dans la mesure où ses réorganisations se « passent *tranquillement* », insiste-t-il.

Lionel organise le travail de son équipe pour qu'ils puissent « produire en sécurité ». Quand ses agents doivent déroger aux règles de sécurité pour faire leur travail, il leur demande de ne pas prendre la décision et de l'appeler. Influencé par les discours des Enchanteurs, ce « chef » se comporte plutôt comme un « héroïque » (Dujarier, 2006) quand il fait remonter que ce qu'on leur demande est impossible et qu'il cherche à le faire quand même. Ils devraient parfois refuser de faire le train, mais ils s'y résolvent par peur que le marché parte à la concurrence, constate-t-il. Dans les cas limites, il se « fâche », dit-il, et menace de ne pas aller faire le train à la place de l'agent qui exercerait son droit de retrait, en sachant qu'il ne mettrait pas à exécution sa menace.

Ce cadre s'est affranchi du management par « dispositif » qui « compte pour mieux conter » (Dujarier, 2015, p. 55). « Je fais tout ce qu'on me demande de faire, sauf ce qui ne me plaît pas », dit-il, malicieux. Il esquive, raconte-t-il. Ainsi, les tableaux Excel, il ne sait pas faire, dit-il. Les indicateurs, il les laisse aux « champions en bureautique » de l'Unité. Il ne perd plus son temps à « remonter » les informations, dit-il, après l'avoir fait des années et s'être aperçu que cela ne sert à rien. « Terminé » répond-il fermement à ceux qui veulent qu'il continue. Les dispositifs comme ÉVRPS, il s'en « tamponne », dit-il. Et les audits sécurité, il laisse ce travail à la direction.

Pour faire faire aux agents qu'il encadre, il travaille en marge des règles du « RH 77 » (celles du statut). Il instaure un système d'économie du « don » et « contre-don » (Mauss, 1923). Il ne travaille pas à l'« ancienne méthode », dit-il, avec des roulements et des horaires précis. Lui n'a que des agents de réserve et peut modifier les tableaux de service comme il veut en prévenant

suffisamment à l'avance. Comme le bureau de commande faisait n'importe quoi et rendait parfois la situation inextricable, raconte-t-il, il s'est mis à faire lui-même les plannings des agents. Ainsi il gère tout et ne dépend de personne. « C'est moi le boss », dit-il. Ce que le bureau de commande n'arrivait pas à faire, il y arrive par le « relationnel, la confiance, le *donnant-donnant* », dit-il. Il a instauré avec ses agents la règle du « fini-quitte », c'est-à-dire que quand le travail est fini, ils peuvent partir avant l'heure programmée officiellement. Cette règle l'aide à trouver des solutions, en proposant des contreparties. « On s'arrange », dit-il. La garantie d'emploi du statut l'oblige à composer, souligne-t-il. Il tient toujours compte des contraintes personnelles des agents, qu'il connaît par coeur puisqu'il est tout le temps avec eux. Et des fois, c'est lui qui fait le train.

Ce cadre sait qu'il n'est pas le préféré de sa hiérarchie. Quand il a été promu « position 23 », on lui a dit l'année suivante, qu'il ne pourrait pas avoir une nouvelle position, sauf qu'il s'est aperçu que la règle n'avait pas été appliquée à d'autres. Il sait qu'il n'a pas la prime la plus élevée, mais sa prime est bonne et il a le plus gros salaire puisqu'il est le plus ancien DPX. Lui, l'homme de terrain, il s'est aperçu qu'ils ne le connaissent pas en direction. « Tant qu'on me laisse tranquille, qu'il y a à boire et à manger, ça ne me dérange pas qu'on ne me dise pas « bonjour ». Pourtant s'ils font leur sucre, c'est grâce à moi ! », dit-il vexé. D'un côté, il est fier qu'Alan, son collègue Jeune cadre lui ait dit qu'il avait plus appris avec lui en vingt-quatre heures qu'avec le formateur d'entreprise, il apprécie qu'il lui rende service en lui faisant ses tâches informatiques. De l'autre, sa rancœur s'entend quand il dit d'un ton vache qu'il n'est pas prêt à prendre sa retraite et qu'Alan devra attendre pour prendre son poste, ou quand il me croise avec Alan et qu'il remarque, jaloux, « c'est un personnage important Alan, pour que tu lui accordes autant de temps ! ».

Dans une réunion au siège avec des cadres de la direction de la sécurité, j'observe que Lionel crisper l'Enchanteur en lui opposant une fin de non-recevoir quand celui-ci lui parle de ses dispositifs, comme dans cette scène suivante :

*« Marc qui anime la réunion demande à Lionel pourquoi il n'a pas mis d' « items en Santé-Sécurité-au Travail » dans le nouveau dispositif qu'il doit tester. Lionel lui répond qu'il ne contrôle pas les « trucs » qu'il ne sait pas faire.*

*- Oui, mais si c'est important pour l'entreprise ?, lui demande Marc.*

*Lionel lui répond qu'il s'en « fout », provoquant un rire nerveux de Marc. » (Extrait de notes)*

Avec sa physionomie et son accent terroir bourru, Lionel déplait aux cadres parisiens comme Sylvie, qui trouve que Lionel n'est pas « fute-fute ». Il est cette autonomie que les cadres situés en direction de sécurité cherchent à contrôler et qu'ils appellent les « républiques bananières ».

Les « modernisateurs » aimeraient se passer de la maîtrise ouvrière, sans y arriver (Trouvé, 1996). Le cas de Lionel illustre cet écart entre leurs vœux et la réalité. Le néomanagement met en

concurrence les générations, alimente une forte hostilité entre elles (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 351). Involontairement, il peut aussi favoriser un rapprochement comme dans l'histoire d'Alan.

### 2.2.3. *L'histoire du Jeune cadre modèle qui lorgne sur l'anti-modèle*

Alan est le modèle du Jeune cadre sur lequel s'appuie la direction « modernisatrice » de la SNCF selon A. Alber (2015). J'observe que sa socialisation primaire le façonne et le prédispose à adhérer aux discours de l'entreprise. Son expérience professionnelle met à l'épreuve ces discours, en particulier ceux dénigrant les valeurs des « anciens ».

Pour notre entretien, Alan a réservé la salle en direction régionale où le Dirigeant de son Unité organise ses réunions. Ces locaux neufs, en bois de teck et éclairés de spots, contrastent avec ceux qu'il m'emmène visiter ensuite : le bâtiment de l'Unité, à l'intérieur défraîchi de couleur marronâtre, devant lequel subsistent les restes de pneus calcinés lors de la dernière occupation de la CGT, majoritaire sur le site. À distance, se trouve l'algeco, le vestiaire des agents qu'il encadre. Entre ces trois espaces sociogéographiques, Alan semble se construire en tant que cadre.

Diplômé d'HEC, il a fait ce *choix* rare, dit-il, de débiter comme cadre opérationnel de premier niveau à la Sncf. Il doit ce parcours atypique à la passion pour le chemin de fer, que lui a communiquée son père quand il l'emmenait, petit, regarder les trains à la gare. Ses parents, d'un milieu très modeste, l'ont encouragé dans tous ses *choix* comme de faire une école de commerce quand il s'est mis à avoir d'excellents résultats scolaires. Après une alternance à Fret SNCF, il choisit d'y rester en dépit de la mise en garde de son tuteur sur la morosité du secteur. Il se rappelle aussi que la directrice de Fret SNCF a tenu un discours à l'encadrement de l'Unité disant qu'elle les « embarquait dans une aventure » à l'issue de laquelle certains ne seraient plus là. Il ne se demande même pas si intégrer Fret est risqué. « C'est *naturel* pour moi », dit-il. Il part du principe qu'« il y a *toujours* un poste dans une entreprise pour quelqu'un qui travaille bien », dit-il. Et puis, dit-il, il n'a pas la vision des cheminots plus anciens. Pour les plus jeunes, selon lui, la question se pose moins en termes de garantie d'emploi que d'*intérêt* pour son travail. Il trouve le fret « tellement intéressant, parce que c'est un beau challenge », dit-il. Dans le reste de l'entreprise publique, confie-t-il, il aurait peur de ne pas être en phase avec une organisation restée « dans une logique service public, dans une mythologie avec des syndicats qui revendiquent ». « Je suis peut-être conditionné, mais je n'aime pas ces fonctionnements anciens », dit-il. Il trouve intéressant la logique « client » de Fret SNCF, à laquelle sa formation à HEC l'a sensibilisé. Il croit que l'avenir est à la « polyvalence » et aux modèles du secteur privé comme VFLI et ECR.

Sa prise de poste de DPX a été délicate, se souvient-il. D'abord, il n'a été formé que pour les fonctions d'encadrement et n'avait pas la maîtrise des compétences métier de ses agents, soit une vingtaine d'agents de relais et des surveillants de dépôt. Puis très rapidement, le Dirigeant d'Unité lui confie des projets de réorganisation comme de se débarrasser des surveillants de dépôt. « Ce n'était pas un cadeau », dit-il. Les surveillants étaient vus par sa hiérarchie comme une « verrue », dit-il. Dépendants hiérarchiquement du Matériel, ces agents travaillent pour Fret SNCF. « Ils conservent la mentalité service public, qui ne correspondait pas à celle vers laquelle Fret SNCF voulait évoluer », explique-t-il. Sous la férule du Dirigeant d'Unité, il planche sur le projet en mettant en œuvre ce qu'il avait appris à l'école, raconte-t-il. Il a organisé la « mutualisation » des tâches des agents relais avec celles des surveillants et leur « polyvalence ». Il a alors dû faire l'« effort managérial », dit-il, tenir le discours selon lequel « s'ils n'acceptent pas, le client risque d'aller à la concurrence et leurs emplois à Laville seraient menacés ». Ceux du Dépôt qui se montraient insensibles à ce discours sont aujourd'hui à l'Espace Initiative Mobilité (c'est-à-dire le placard de l'entreprise).

Cette première expérience conforte des discours d'entreprise et en ébranle d'autres. L'entreprise valorise ceux qui acceptent de s'« adapter », d'« évoluer » et de « ne pas rester dans leur zone de confort », en conclut-il. Mais il constate aussi que « la « flexibilité, c'est bien, mais, il faut pouvoir compter sur les agents », dit-il en soufflant. La politique du Dirigeant d'Unité est de « voir d'abord, donner après », constate-t-il. Or « ils entrent dans une période où les agents commencent à râler, il va falloir donner », constate-t-il. Aujourd'hui, il ne lui reste que dix agents, dit-il avec un rire sec. Le Dirigeant d'Unité le met sur d'autres sujets, pour « préparer son avenir », lui dit-il, « développer ses compétences », comme d'être référent de la station gasoil, soupire-t-il. Il a récupéré cette mission chronophage, qu'il n'aime pas, après la suppression du poste de chef de service du Dépôt qui s'en occupait. Le Dirigeant d'Unité le pousse en avant, en l'incitant à participer aux événements de la direction comme une conversation en direct sur internet avec G. Pepy. Son propos a été déformé, se plaint-il, et le fait passer pour un partisan de la disparition du « RH77 » (au statut) auprès des agents. J'ai pu voir son allocution surlignée et punaisée au mur de leur local. Il sait que les syndicats ne l'aiment pas. Il pense évoluer bientôt sur un autre poste parce que « gérer aussi peu d'agents n'est pas sain » et « le relai, c'est ennuyeux à la fin », dit-il.

Malgré tout, estime-t-il, sa prise de poste ne s'est pas trop mal passée. Il s'est « adapté », dit-il. « On est conditionnés pour ça », dit-il. Ainsi il raconte comment il s'est beaucoup nourri des conseils de Lionel. Il a appris à le connaître en partageant le même bureau. Il lui donne des conseils d'« anciens », dit-il, comme de faire attention à ce qu'il dit aux agents. Il est dans son rôle d'« ancien », observe-t-il, c'est-à-dire qu'« il part du principe qu'il faut d'abord râler quand

on lui demande quelque chose de nouveau, avant de le faire ». « Il est *vindictif*, » dit-il avec un « GRR » démonstratif. « Par rapport à ce trait de caractère spécial, je ne suis pas dans le même état d'esprit », dit-il. Mais parfois, reconnaît-il, ça lui arrive d'essayer d'imaginer ce qu'aurait dit Lionel à sa place. « Il sait dire « non », envoyer chier », admire-t-il. À la différence de Lionel, lui n'a pas d'expérience à apporter à ses agents, il n'est pas à l'aise quand il doit pratiquer leur métier. Alors il fait ce qu'il sait faire le mieux : rappeler la réglementation, passer le message managérial. Il aime aussi sortir du bureau, il essaie de ne pas se laisser « enfermer dans les chiffres », dit-il. Il lui est arrivé de faire une desserte avec Lionel, il n'était pas dérangé de recevoir ses ordres, « c'était l'occasion de pratiquer », dit-il. Il a pu observer que son propre fonctionnement est plus « cadré, formel » que celui de Lionel. Il s'en rend compte quand il récupère les agents de Lionel et doit s'adapter à son fonctionnement. Il pratique comme lui le « donnant-donnant », dit-il, « s'arrange » avec l'agent. Mais lui fait correspondre la programmation papier à la commande réelle. De ce décalage entre ce qui est écrit dans le système et ce qui se fait sur le terrain, naissent des tensions entre Lionel et le Pole Sécurité, observe-t-il. Un Jeune cadre du Pole Sécurité lui a conseillé de se méfier des conseils de Lionel. « Je préfère me faire ma propre opinion », dit-il.

Alan est un produit de la société « liquide », c'est-à-dire qui donne l'impression à l'individu qu'il choisit librement alors qu'elle lui impose insidieusement ses choix (Bauman, 2006). Il a plus ou moins conscience d'être « conditionné », comme il dit. L'expérience professionnelle de ce Jeune cadre ouvre un dialogue intime entre un « moi » qui reproduit le modèle et un « je » qui s'en singularise. Il fait l'expérience de la désillusion quand il constate que les discours managériaux auxquels il croit ne tiennent pas toujours leurs promesses, quand il s'aperçoit qu'il sert à ses dépens la carrière du chef qui se présente comme son mentor, qu'il ne lui fait pas de cadeau. Dans ce contexte, sa rencontre avec l'anti-modèle provoque un « choc biographique » qui ébranle certaines de ses certitudes acquises lors de la socialisation primaire. Il se met à questionner son aversion pour ceux qui s'opposent. L'« ancien » se présente comme une ressource pour grandir. Il expérimente comme d'autres les limites de l'auto-répression de l'opposition.

### **3. La limite à la répression de l'opposition**

#### **3.1. La limite de la répression de l'opposition par la stigmatisation sociale**

##### **3.1.1. *La divergence entre « radicaux » et « réformistes » sur l'opposition***

Une nouvelle division syndicale s'observe à la SNCF à partir du conflit de 2010, après la loi sur la représentativité du 20 août 2008. D'un côté, un duopole « radical », la CGT et SUD, résiste à la modernisation de l'entreprise telle que la conçoivent les dirigeants. De l'autre, un pôle

« réformiste », UNSA et la CFDT, sur lequel s'appuie la direction, ne participe pas aux conflits sociaux (Andolfatto & Dressen, 2012). Comme j'ai pu l'observer chez les cadres, les syndicats divergent sur la pratique de l'opposition.

Les élections des représentants salariés au conseil d'administration de la SNCF (5 février 2013) sont l'occasion pour les syndicats de réaffirmer une divergence entre ceux qui « dialoguent », c'est-à-dire qui refusent d'entrer en conflit avec l'employeur, et ceux qui s'opposent. La CFDT affirme « agir autrement » par la « concertation et le dialogue, par des propositions constructives ». L'UNSA dit « négocier et rester fidèle à ses valeurs de dialogue », « représenter un rapport de force qui s'établit par le vote au moment de l'élection ». FO s'affirme comme une organisation syndicale qui négocie, tout en s'opposant à celles « silencieuses, à leurs discours de renoncement et d'acceptation à la mode ». La CGT se présente comme une organisation qui permet de faire entendre les revendications des salariés, leurs « combats de tous les jours », le rempart sans lequel le « conseil d'administration ne serait qu'une chambre d'enregistrement des décisions de la direction ». SUD promet de faire entendre la voix des salariés et dire « ça suffit ».

Cet antagonisme syndical s'exacerbe à l'approche des élections professionnelles du 20 mars 2014, avant les débats parlementaires sur la réforme du ferroviaire. La CFDT entend « rappeler certaines évidences sur les enjeux ». Selon elle, la réforme est « vitale, le *statu quo* serait un danger mortel, une régression sociale assurée ». Deux visions s'affrontent selon elle, d'un côté un « syndicalisme conservateur et partisan de l'immobilisme », de l'autre la CFDT, un « acteur de l'évolution dans un cadre modernisé et de progrès social à conquérir ». L'UNSA s'affirme comme un syndicat « responsable qui propose des solutions », critique les « contre tout qui n'ont rien à proposer et ne signent pas d'accord », l' « irresponsabilité de ceux qui refusent toute évolution ». L'UNSA défend un syndicalisme de « dialogue *et combatif* ». Anticipant, les critiques des « réformistes », la CGT présente dès avril 2013 des « propositions complètes », insiste-t-elle, pour ouvrir « une autre voie ». « L'heure est venue de passer de la résistance à l'offensive », écrit-elle, de rassembler ceux qui veulent une SNCF intégrée, autour d'un contre-projet « la voie du service public ». FO et SUD répondent à la CFDT, lui faisant le procès de « négocier le poids des chaînes, si l'esclavage était réintroduit ». SUD réaffirme la « voie de la lutte collective et la construction d'un rapport de force » à l'approche de son VI<sup>e</sup> congrès, sa « fierté de cultiver la grève, la résistance, la révolte, le seul moyen pour atteindre son objectif de transformation sociale ».

La stratégie du pouvoir politique et de la direction est de nier qu'il y ait une différence entre la réforme et l'alternative proposée par la CGT ou les aspirations de SUD et FO. La communication des « radicaux » n'a de cesse d'affirmer, sur un mode défensif, une divergence dont les dirigeants

contestent l'existence (voir encadré ci-dessous). Les Enchanteurs « maintiennent » leur univers en faisant comme s'ils partageaient la version alternative de la réalité des « hérétiques » (comme au chapitre 4) ou en dénaturant son sens (voir aussi chapitre 9).

**Encadré 15 : Quand les Enchanteurs se font passer pour des « hérétiques »**

▪ **Quand la direction est d'accord avec les « radicaux »**

*Relatant une audience avec la direction, la CGT se défend d'être des « idiots dégénérés » au point de ne rien comprendre de la stratégie de la direction (janvier 2013). FO-FIRST refuse de considérer l'éclatement de la SNCF en trois Épic comme un facteur de progrès (mai 2013). La CGT dénonce la manœuvre de la direction qui prétend être d'accord avec elle sur tous les sujets et être les « vrais défenseurs du statut » (août 2013). La CGT réaffirme ses propositions montrant que d'« autres choix sont possibles » (août 2013). La CGT « décrypte » les messages de la direction qui « occulte des éléments qui la gênent et transgresse la vérité en détournant le sens du texte » (mai 2014). La CGT dénonce la communication de la direction qui se veut rassurante et omet sciemment des informations essentielles à la bonne compréhension du projet, elle rappelle ses quatre sujets de la discorde et exige un « débat juste et véritable » (mai 2014). SUD publie un rectificatif sur « ce qui est faux et ne l'est pas », soulignant les limites de la crédibilité de « ceux qui affirment que le statut sera préservé par la réforme » (juin 2014).*

▪ **Le recours à une communication abondante**

*FO dénonce une « débauche de communication » de la part du ministère des transports et de la direction (septembre 2013). La CGT dénonce les « mensonges » de la campagne de communication de l'entreprise sous forme de tracts et de sondages internes pour convaincre les cheminots de l'incontournable acceptation (mai 2014). SUD dénonce la « propagande patronale qui tourne à plein régime » pour « démontrer aux cheminots que tout va bien avec le projet de réforme, alors que la réalité est tout autre » (mai 2014). SUD remarque que la quantité et la densité de la communication interne faisant la promotion du projet de réforme « montre à l'évidence la paternité de G. Pepy dans le projet de loi » (juin 2014).*

Ainsi les « réformateurs » et les « radicaux » divergent sur la pratique de l'opposition dans l'exercice du rôle syndical, les uns la dévalorisant, les autres la revendiquant. Les pouvoirs publics et la direction, comme les syndicats « réformateurs », nient que les « radicaux » soient porteurs d'une « définition alternative de la réalité ». Ils « maintiennent » leur univers par des médiations langagières. L'enjeu est restaurer l'illusion de l'unité des « individus » fédérée par ses « leaders » (voir chapitre 8). Quand le langage échoue à masquer la contestation « hérétique », ils recourent *typiquement* à une forme de coercition invisibilisée socialement (comme au chapitre 9).

### 3.1.2. **La répression de la contestation par la stigmatisation sociale**

La direction et les syndicats « réformistes » recourent principalement à la stigmatisation sociale pour réprimer la contestation des « radicaux » de 2014. Ils présentent le rapport de force comme illégitime ou la colère de manière négative.

À partir de la grève du 10 juin 2014, il n'est plus possible de faire comme si l'opposition à la réforme du ferroviaire n'existait pas. Selon les syndicats qui ont appelé à la grève, la direction



cherche alors soit à dissimuler son ampleur, soit à la rendre illégitime. La CGT se sent obligée de justifier que cette grève était « juste et légitime », SUD que « les cheminots avaient raison de faire grève ». Pour présenter leur grève comme illégitime, pointent-elles, la direction mobilise des ressources médiatiques pour décrédibiliser leur mouvement. Cette propagande cherche selon elles, à ce que les citoyens ne comprennent pas la réforme et leurs revendications, ou bien à faire croire que les négociations de la CFDT portaient leurs fruits et que la grève était donc « inutile et même nuisible », à les rendre responsables d'une situation que la direction entretient par son intransigeance. Ce traitement de la grève par les dirigeants, relayé par la CFDT et UNSA, est considéré par la CGT, comme un « acte de défiance ». Elle promet « des luttes à venir ». SUD affirme ne pas avoir « d'autre choix que de faire plier la direction ». Loin de faire retomber les tensions, la décision de la direction de récompenser les non-grévistes entretient un « climat délétère en stigmatisant l'action des grévistes », souligne FO. Les sanctions disciplinaires contre certains grévistes « criminalisent l'action syndicale » et lui porte un coup rude, reconnaît la CGT.

À l'issue de ce conflit, la communication des syndicats s'affronte sur le bénéfice qu'ils tirent à s'opposer à la direction ou à y renoncer. La CFDT soutient les « mesures disciplinaires prévues par le statut contre des cheminots ayant proféré des menaces ou des insultes pendant le conflit ». Elle titre un tract « dix jours de grève pour rien ». Elle défend que son soutien à la réforme lui permet d'obtenir de « nouveaux droits et du pouvoir d'achat », comme le chèque-déjeuner. Se félicitant que ses exigences sur l'intéressement ont été satisfaites dans le projet d'accord d'entreprise, la CFDT affirme que « là où la CFDT est majoritaire, les avancées sont visibles ». La CFDT oppose deux modèles figuratifs de relations sociales (voir figure ci-dessous). Dans celui présenté comme positif, très proche de celui de la communication d'entreprise (voir chapitre 8), les individus sont représentés côte à côte, sans aucun trait d'expression.

Figure 13 : Tract de la CFDT Fédération Cheminots (recto et zoom du verso)



Dans celui figuré comme négatif de la CGT et SUD, des individus exprimant la colère, se font face. S'appuyant aussi sur son soutien à la réforme, l'UNSA annonce son intention de négocier des propositions « réalistes, mesurées et accessibles à l'entreprise ». Il est notable que son slogan « libres ensemble » défend la réalité d'une organisation sans « maître ». La CGT dénonce les manœuvres des organisations syndicales qui « n'hésitent pas en période d'élection à mettre en avant des promesses anciennes, jamais tenues comme les chèques-déjeuner ». S'appuyant sur une victoire aux prud'hommes, SUD affirme qu'« une fois de plus, ceux qui osent et ont le courage de ne plus se taire sont récompensés ». L'intéressement des salariés serait mais plutôt l'« amorce d'un chantage permanent à la productivité », dénonce SUD.

Les résultats aux élections professionnelles montreraient que la stigmatisation sociale de l'opposition produit un effet. À Fret SNCF comme à la SNCF, le pôle « réformiste »<sup>44</sup> progresse légèrement, le pôle « radical »<sup>45</sup> recule tout en restant majoritaire (voir tableaux).

**Tableau 16 : Élections professionnelles (CE) à la SNCF (données de la direction)**

	<i>SUD-Rail</i>	<i>CGT</i>	<i>FO</i>	<i>CFTC</i>	« Radicaux »	<i>UNSA</i>	<i>CFDT</i>	« Réformistes »
<b>GPF 2015</b>	16,83 %	34,33 %	9,16 %	0,68 %	<b>61 %</b>	23,86 %	15,15 %	<b>39,01 %</b>
<b>SNCF 2014</b>	16,99 %	35,64 %	9,40 %	0,29 %	<b>62,03 %</b>	22,98 %	14,70 %	<b>37,68 %</b>
<b>SNCF 2011</b>	17,38 %	37,37 %	8,58 %	1,03 %	<b>62,32 %</b>	21,46 %	13,76 %	<b>35,22 %</b>
<b>SNCF 2009</b>	17,67 %	39,30 %	7,98 %	5,40 %	<b>(70,35 %)</b>	18,06 %	11,59 %	<b>(29,65 %)</b>

**Tableau 17 : Élections CE et DP à Fret SNCF (données de la direction)**

	<i>SUD-Rail</i>	<i>CGT</i>	<i>FO</i>	<i>CFTC</i>	« Radicaux »	<i>UNSA</i>	<i>CFDT</i>	« Réformistes »
<b>2014</b>	21,28 %	34,44 %	9,35 %	0,69 %	<b>65,76 %</b>	20,37 %	13,87 %	<b>34,24 %</b>
<b>2011</b>	19,59 %	37,32 %	7,94 %	2,16 %	<b>67,01 %</b>	19,86 %	13,13 %	<b>32,99 %</b>
<b>2009</b>	18,2 %	38,1 %	7,5 %	7,7 %	<b>(71,5 %)</b>	17 %	11,5 %	<b>(28,5 %)</b>

Toutefois, ces résultats sont plus contrastés par collège électoral (voir tableau ci-dessous). À Fret SNCF entre 2011 et 2014, les tendances s'inversent chez les exécutants et les cadres où le pôle « radical » progresse. Ensuite, l'audience des « réformistes » décline du haut en bas de la hiérarchie du statut (cadres/maitrises/exécutants) et celle des « radicaux » à l'inverse du bas en haut.

**Tableau 18 : Élections CE et DP à Fret SNCF par collège (données de la direction)**

Collège	Election	« Radicaux »	« Réformistes »
Cadres	<b>2014</b>	29,77 %	70,23 %
	<b>2011</b>	26,82 %	72,87 %
Maitrise	<b>2014</b>	62,32 %	37,68 %
	<b>2011</b>	66,43 %	34,2 %
Exécution	<b>2014</b>	81,01 %	18,99 %
	<b>2011</b>	80,93 %	19,87 %

<sup>44</sup> La division s'esquisse après la loi du 20 août 2008 et le conflit de 2010 (Andolfatto & Dressen, 2012).

<sup>45</sup> J'ai inclus la Cftc dans les « radicaux » sur la base du tract que j'ai recueilli, de déclaration mise en ligne (<https://www.cftc-paris.fr/communiquede-presse-des-cheminots/>, consulté le 18/08/2018) ou de son projet de rejoindre FIRST-FO (<http://30.force-ouvriere.org/IMG/pdf/First.pdf>, consulté le 18/08/2018).

Il y a donc une dimension hiérarchique évidente dans le vote, le besoin d'expression d'une opposition se faisant le plus sentir chez ceux situés dans une « position défavorisée du dominé le plus faible », là où les pressions de la chaîne hiérarchique continue se répercutent le plus (Simmel, 1908, p. 207). Il faut noter que l'ensemble des syndicats s'est ligué pour s'opposer au projet de loi de réforme du statut du 28 juin 2018, avant de se diviser à nouveau après le vote de la loi.

Enfin, le taux de participation aux élections professionnelles baisse à Fret SNCF de 71 % à 68 % entre 2011 et 2014 et continuent (et semble-t-il pour la première fois) à l'Épic SNCF de 80,6 % à 68,65 % entre 2000 et 2015. Ces résultats électoraux montrent le délitement de l'institution syndicale, telle que la prévoit la loi Waldeck-Rousseau (21 mars 1884). A partir de Mai 1968, le modèle de régulation des relations professionnelles des trente glorieuses entre en crise (Linhart, 1991). Dans le nouveau deal de la « modernisation », « le salarié échange son droit à contester les conditions de sa mise en œuvre, contre une promesse de réalisation de soi » (2011, p.101). Ce tournant dans les relations professionnelles rencontre un écho favorable chez ceux des salariés éprouvant une aversion pour les conflits, en particulier ceux exerçant une fonction d'intermédiaire entre les salariés et la direction comme les cadres et les élus syndicaux.

### 3.1.3. *L'histoire des élus syndicaux qui n'aiment pas la « culture du conflit »*

Comme j'ai pu l'observer chez les cadres (voir chapitres 7 et 10), la pratique de l'opposition divise aussi les générations de représentants syndicaux. Les nouvelles générations éprouvent une aversion pour l'hostilité, qui suscite chez eux une gêne, ils trouvent pénible de devoir se battre.

Deux élus CHSCT UNSA, des trentenaires qui étrennent leur premier mandat, affirment que leur organisation progresse électoralement parce qu'elle n'a pas la « culture du conflit » de la CGT, qui est « très dure à la SNCF », soulignent-ils. Ils se sentent porteurs d'un changement qu'ils perçoivent chez les salariés. Selon eux, les salariés sont *gênés* par le discours de la CGT et ne comprennent pas la finalité des grèves qu'elle organise, ils ne croient plus à la lutte syndicale et regardent leur porte-monnaie et leur intérêt avant celui des autres. L'un d'eux se définit plutôt dans l'« esprit du dialogue ». Il ressent, dit-il, que « l'UNSA correspond à ses valeurs, qu'il n'aurait pas pu aller à la CGT ou à SUD ». « Eux à l'UNSA, au lieu d'aller au conflit, ils préfèrent discuter, ils sont dans l'écoute », se définissent-ils. Autrement dit, ils se réfèrent pour se définir aux catégories des « modernisateurs » qui, à la SNCF s'opposent à l'« esprit cheminot » (Finez, 2015), une identité qui s'est construite dans le conflit social (Chevandier, 2002).

Cette définition du métier de représentant syndical qui « dialogue » est mise à rude épreuve dans les années 2010 à Fret SNCF. Les élus syndicaux les plus anciens que j'ai interrogés notent un changement dans leurs relations avec la direction à partir du renouvellement des cadres dirigeants entre 2006 et 2010 (ce qui rejoint les observations de cadres). Aux grands techniciens qui « connaissent les sujets », avaient fait l'expérience vivante du terrain dans leur carrière et écoutaient parfois les Organisations Syndicales, décrivent-ils, succèdent des cadres qui sortent des écoles, ne connaissent pas les métiers du ferroviaire et « rendent impossible la recherche d'une réponse de fond ». Ils constatent que les cadres représentant la direction ont moins de marge de manœuvre qu'avant. Selon eux, L. Nadal (directeur de Fret SNCF entre 2008 et 2010) avait une marge de manœuvre et laissait sa porte ouverte aux représentants syndicaux. La directrice, S. Charles (2009-2015), leur donne l'impression qu'elle est un « tout petit maillon de la chaîne », qu'elle n'a pas de pouvoir et elle laisse sa porte fermée. Les élus que j'ai interrogés constatent *unaniment* qu'avec les dirigeants de Fret SNCF, le dialogue n'est pas possible dans les années 2010. Quand les élus du CE se mettent à interroger la pertinence du modèle économique, racontent-ils, la direction instaure un « climat de suspicion générale » en évoquant la confidentialité des informations du fait d'une action en justice d'ECR en cours contre Fret SNCF (technique mise en œuvre dans une réunion de cadres, voir chapitre 9). Quand ils demandent des informations sur les réorganisations, la direction leur répond invariablement qu'il s'agit d'une « petite réorganisation », qu'« elle a déjà été présentée au CHSCT », que « c'est local », alors que les délégués du personnel leur parlent de réorganisations de grande ampleur. « On est des élus de paille », dit l'un d'eux. Les élus du CHSCT que j'ai interrogés se plaignent que « leurs alertes sociales ne sont pas entendues par une direction qui laisse pourrir et attend de voir ». « Les dirigeants ne raisonnent qu'en termes de budget et de « nombres de », quand eux leur parlent des remontées du terrain », dit l'un d'eux (ce dont se plaint aussi l'encadrement opérationnel, voir chapitre 7, ou un pôle sécurité, voir plus haut). Ou le représentant de la direction élude en leur répondant que c'est « en cours », « hors compétence », qu'il n'est pas au courant ou qu'il n'a pas le temps. Selon eux, seuls les pouvoirs légaux des CHSCT inspireraient la crainte à la direction.

Les élus UNSA qui en sont à leur premier mandat et définissent le rôle comme de « dialoguer » vivent particulièrement mal le refus de la direction de coopérer avec les syndicats. Ils constatent que les salariés se tournent vers eux quand ils se retrouvent à l'Espace Initiative Emploi (le placard de l'entreprise). Au-delà de l'empathie qu'ils éprouvent pour ces quinquagénaires qui leur arrivent en pleurs et au bout du rouleau, ils sont révoltés par l'injustice qui frappe des « *gens de valeur* », soulignent-ils, qui « en veulent, bataillent et veulent faire avancer l'entreprise ». C'est à dire qu'ils ont la preuve du caractère mensonger des discours managériaux auxquels ils croient, selon lesquels les gens de valeur sont toujours récompensés. Le placardisé tend aux autres un miroir

insoutenable (Lhuilier, 2002, p. 143). Ils ont beau avoir été élus démocratiquement, constatent-ils, le seul moyen de se faire entendre de la direction est d'entrer dans la procédure. Sur un site où il n'y avait pas d'issue de secours, le dossier « trainait » au CHSCT depuis un an et demi, racontent-ils. Le droit d'alerte a débloqué la situation, surprenant une direction habituée à les voir conciliant. Ils n'aiment pas devoir en arriver à la procédure, mais se justifient-ils, « à un moment donné ils ont une responsabilité, ils doivent faire leur travail ». Prosaïquement, admettent-ils, comme l'UNSA n'est pas reconnue représentative, ils ne peuvent se permettre de décevoir leurs adhérents dont seul le nombre apporte la preuve de leur représentativité. Ils doivent leur prouver, disent-ils, qu'ils ont bien répondu à leurs objectifs. « Tout est fait par le direction pour nous décourager », disent-ils. Ils trouvent « *pénible* de devoir se battre toute une nuit avec elle sur des problèmes de Notations (les promotions) », « l'énergie qu'ils doivent y mettre », disent-il.

L'attitude hostile de la direction ne semble pas ébranler la détermination des élus qui définissent plutôt leur rôle comme d'organiser une lutte collective. Le conflit remplirait ici sa fonction d'« établir et maintenir l'identité des groupes » (Cosser, 1956, p. 23). Ces élus appartiennent au pôle « radical », mais pas seulement. Un élu SUD se définit comme étant « de la résistance », de « ceux qui ont subi une épuration ethnique », dit-il, par opposition aux « moutons » (le terme est aussi utilisé par un agent de maîtrise au chapitre 7 et dans le récit suivant) qu'il décrit comme « ceux qui ne bougent pas trop, en viennent à dépasser leurs limites et qu'il voit s'enfoncer d'une manière qui lui est insupportable ». En d'autres termes, il défend la fonctionnalité de la pratique d'opposition (comme ceux utilisant ce terme). Les difficultés qu'un élu CGT rencontre avec la direction « ne le décourage pas, au contraire », souligne-t-il, « elles renforcent sa détermination à faire avancer le progrès social, se battre contre l'injustice ». « Eux à la CGT, ils se battent pour une forme de justice sociale, ce qu'ils gagnent, c'est pour la collectivité comme pour soi », définit-il. Cette définition altruiste du rôle de cet élu CGT n'est pas très éloignée de celle d'un élu UNSA qui a pareillement une longue carrière syndicale derrière lui. Cet élu vient de la FMC (Fédération des Maîtrises et Cadres cheminote) avant son absorption par l'UNSA. Petit fils de cheminot, fils d'un cadre cheminot syndiqué comme lui, il a par choix personnel renoncé à sa carrière, dit-il, pour s'investir syndicalement. « Aider est ma nature. Il faut bien que quelqu'un prenne en charge les Qualif B (le plus bas niveau de l'organisation) », justifie-t-il (soit une définition traditionnelle du rôle des cadres, considérant que les agents ne sont pas là pour penser, voir chapitres 4 et 7). Pour ces élus se référant à des identités de groupe, l'opposition est légitime, elle participe de leur définition de la justice au service des plus dominés, à la régulation des tensions entre groupes.

Selon mes observations, le clivage entre élus syndicaux sur la pratique de l'opposition serait déterminé par l'« identité pour soi », c'est-à-dire les catégories de légitimations que l'individu

utilise pour se définir (Dubar, 1991). Pour ceux se référant à des identités de groupe, l'opposition est légitime. Pour ceux se référant aux catégories de la « modernisation », elle ne l'est pas. Ils condamnent ceux qui s'opposent, en tant que manifestation gênante. Cette gêne peut s'analyser comme le produit du processus de pacification des mœurs en Occident, de la modification de la sensibilité, en particulier concernant les pulsions agressives (Elias, 1973). Les Enchanteurs instrumentalisent à leur profit ce mouvement civilisationnel. Si la violence douce de leur despotisme « libéral » peut paraître acceptable (Courpasson, 2000), ses excès ébranlent les convictions pacifistes de ceux qui répugnent à s'opposer, qu'ils soient cadres ou élus syndicaux. L'auto-répression de l'opposition trouve ses limites, quand l'oppression dépasse les limites de l'individu. Comme je l'ai montré au chapitre 9, le ressort du chantage voilé apparaît comme la seconde technique pour réprimer l'opposition quand sa stigmatisation sociale échoue. Or la précarisation du travail connaît aussi des limites.

### **3.2. La limite à la répression de l'opposition par la précarisation**

#### ***3.2.1. L'histoire du prestataire qui revendique de s'opposer***

Vivre sous la menace de perdre son travail est un phénomène contemporain. Cette précarisation coupe le sujet de sa propre souffrance et de celle des autres. Elle se présente comme une nouvelle forme de domination qui sape les mouvements collectifs de lutte et prédispose à se soumettre (Dejours, 1998). Cette peur est socialement distribuée, les cadres étant les moins menacés statistiquement par la perte d'emploi dans les entreprises françaises, en particulier à la SnCF (voir chapitre 1). L'histoire d'un prestataire qui n'a plus peur de s'opposer montre les limites de cette technique disciplinaire utilisée plutôt sur les populations non-cadres, situées au bout de la chaîne hiérarchique, celles les plus menacées par la précarisation.

Benoît (33 ans) est prestataire de service informatique au siège de Fret SNCF. À la différence de la plupart de ses cinq collègues, remarque-t-il au détour d'une conversation, il n'hésite pas à le *dire* quand il n'est pas d'accord avec sa hiérarchie. Il raconte que ses collègues ne comprennent pas ses prises de position lors des réunions avec leurs responsables hiérarchiques. Eux préfèrent se *taire*, de peur, selon lui, des représailles. « Ils ont des enfants ou un prêt à rembourser », contrairement à lui, analyse-t-il. Leur employeur recruterait plutôt ce profil de salariés qu'elle « manipulerait », dit-il, en utilisant les renseignements sur leur vie privée comme moyen de pression pour qu'ils s'exécutent sans mot dire. Ils sont aussi plus jeunes et ont moins vécu que lui, ajoute-t-il. Il est le seul, avec son collègue Luc (45 ans), à engager parfois un rapport de force avec leur chef d'équipe, pour l'« éduquer », dit-il. Contrairement à lui, ils ne sont pas des « moutons », dit-il, ils ne disent pas « amen » à tout ce que leur demande leur hiérarchie. Il raconte

comment la remarque de son chef, lui reprochant de « faire trop de social », relayant les exigences de leur hiérarchie, lui reste littéralement « en travers de la gorge ». Il n'arrive plus à parler et doit aller voir des « gens qu'il connaît » pour retrouver sa voix. Il décide de s'en tenir à un rôle d'exécutant que définit selon lui son contrat de travail, il « arrête d'y mettre du sien », dit-il. Il refuse de « se débrouiller » comme son chef le lui demande, en lui objectant qu' « il ne peut pas, car il faudrait faire du social », c'est-à-dire parler et nouer des relations sociales avec les autres. Au bout de trois jours, son chef capitule et lui reconnaît le droit de travailler à sa manière. En d'autres termes, ce prestataire revendique une pratique d'opposition en tant qu'elle est fonctionnelle, comme le font les « anciens » à la SNCF et des syndicalistes « radicaux » critiquant les « moutons » (voir chapitres 7 et plus haut).

Lui aussi avait peur de s'opposer comme ses collègues. Son récit montre qu'il s'est mis à changer après deux « chocs biographiques », sous l'influence de syndicalistes et de cheminots plus âgés. À 33 ans, il a déjà vécu deux événements qui l'ont fortement marqué, raconte-t-il. Le premier est la fermeture dramatique d'une entreprise à l'esprit familial. Un capitaine d'industrie a racheté le site pour réaliser un programme de prestige. Benoit se rappelle encore le choc de voir des collègues de cinquante ans pleurer dans ses bras. Alors qu'il était « comme un lion en cage », se souvient-il, il rencontre deux représentants syndicaux, avant tout des « personnalités qui lui apprennent la vie », dit-il, c'est-à-dire un certain rapport à l'humain. Le deuxième événement est une crise organisationnelle à Fret SNCF. Certaines machines débranchées à tort (par décision de la direction) ne peuvent plus être remises en service. Cette crise, couvant depuis plusieurs années, leur fait découvrir en évoluant vers un blocage total, que plusieurs services de maintenance travaillent sur les mêmes machines, chacun de leur côté, sans que leurs échanges ne soient réglés entre eux. Après avoir crié en vain les uns sur les autres, ils apprennent à se connaître puis à s'entendre sur une sortie de crise. Ils décident de revenir à la règle qui prévalait avant qu'un « laisser-faire généralisé » s'installe. Ils imposent à tous, non sans oppositions, qu'un des services centralise pour tous la gestion des machines. Cette crise le met en contact avec un service de cheminots. L'un d'eux, proche de la soixantaine, l'aide à comprendre l'organisation dans toutes ses dimensions, devient sa « bibliothèque », dit-il. À ses côtés, il apprend à s'enhardir à défendre son point de vue sur le travail quand il est persuadé que sa solution est plus efficace, lui donnant l'impression de « grandir et de ne plus être le bébé, qu'il était en arrivant un an plus tôt », dit-il. À partir de ces fréquentations, que lui reproche son chef, souligne-t-il, il apprend à échanger des coups de main, à s'intéresser au travail des autres, à « parler boulot à la machine à café ».

Cette histoire montre que les effets de la précarisation peuvent être contrés par la socialisation. La fréquentation d' « anciens », c'est-à-dire les anti-modèles de la « modernisation », ouvre ce

trentenaire à de nouveaux modèles, l'aide à affirmer un « soi », de revendiquer une manière plus efficace d'exercer son rôle, notamment en s'opposant. Ses collègues se mettent aussi à ne plus avoir peur de s'opposer en suivant un autre processus, à partir d'un autre événement.

### 3.2.2. *De la peur à la colère : l'histoire des prestataires qui veulent partir*

Benoit, un prestataire à Fret SNCF, raconte comment avec ses collègues, ils ont vécu un enfer parce que leur hiérarchie leur a imposé une charge de travail démesurée. Cette hiérarchie, que ses collègues craignaient, se met à leur inspirer des sentiments hostiles *irrépressibles*.

Le travail de maintenance informatique à la SNCF est partiellement sous-traité à des sociétés privées comme la société qui emploie Benoit. D'un côté, « la SNCF tire les prix vers le bas », explique-t-il. De l'autre, les commerciaux « jouent la surenchère » et se montrent peu soucieux de savoir si le contrat est réalisable dans les conditions où il est conclu. L'ordre est répercuté le long de la chaîne hiérarchique jusqu'aux prestataires par pressions « en cascade », décrit-il. Quand les prestataires n'y arrivent pas, « comme c'est souvent le cas, parce qu'ils ne sont pas des surhommes », souligne-t-il, ils se font « réprimander comme des enfants » par leur responsable (âgé de la cinquantaine). Chaque fois que « papa », comme ils le surnomment ironiquement, vient les voir, « c'est toujours pour leur rajouter du travail en plus ». Au final, analyse-t-il, « le prestataire sert de bouc émissaire quand ça se passe mal et il peut être jeté comme un Kleenex ».

Au début, les prestataires se taisaient quand « papa leur donnait des leçons », se rappelle-t-il, ils croyaient à ses discours selon lesquels ils n'étaient jamais assez bien, que c'était justifié de « recevoir la fessée ». Peu à peu, au bout d'un an, ils se rendent compte de leur valeur en comparant leurs indicateurs de productivité à ceux de prestataires d'autres sites. Ceux-ci reconnaissent leurs réalisations et leur mérite à travailler sur un site réputé difficile, où personne ne veut aller. Leur regard change après que « papa » signe un contrat de maintenance exceptionnelle. Mal organisée, cette opération s'ajoute à leur travail quotidien. Or ce travail de résolution de pannes n'est pas reportable chez un client dont l'environnement de travail est totalement dépendant de l'informatique. Leur chef d'équipe, épuisé, a dû s'arrêter de travailler plusieurs semaines. Son collègue Luc a accepté de réaliser jusqu'à pas d'heure et seul, une opération très physique, qui devait être faite par une autre société de prestation mais n'avait pas été commandée, « sauvant le contrat », estime Benoit. Ces problèmes, il les avait pressentis grâce à ses relations sur le site. Ses craintes avaient été balayées par un « on gère ! » et il avait été traité « comme s'il était le vilain petit canard de l'équipe », se souvient-il amer. Alors quand un jeune technicien de 25 ans « aux dents longues », tout juste passé cadre, vient leur « faire la messe »,



raconte-t-il, les prestataires lui en « mettent plein la gueule ». « C'est à vous de gérer ! », lui disent-ils. Le cadre craque et pleure quand « papa » lui met sur le dos ses propres erreurs.

Leur hiérarchie déclenche involontairement leur colère par sa manière de leur manifester sa reconnaissance : Luc reçoit une tape dans le dos et l'équipe une lettre les remerciant de leurs efforts, assortie d'une prime de sept euros. Cette lettre ouvre les vannes à une « parole *assassine* » contre la hiérarchie, décrit Benoit, et depuis, chacun ne pense plus qu'à *partir*. Ses collègues n'attendaient pas de prime, traduit Benoit, mais le montant associé maladroitement à des mots remerciant leurs efforts leur laisse penser que la direction évalue leur prix à un montant dérisoire. Leur colère est attisée quand ils apprennent que la hiérarchie s'est attribué une prime « à plusieurs zéros », dit-il. Leur chef d'équipe qui les poussait à en faire toujours plus, leur dit désormais de prendre leur temps, fait ses horaires et pas plus. Devenu incontrôlable, Luc a un temps « terrorisé » sa hiérarchie, raconte Benoit, en les « tenant par les couilles » grâce à ses compétences pointues et uniques. Au terme d'une guerre des nerfs, il a fini par obtenir d'être déplacé sur un site proche de chez lui, où il rejette les sollicitations de la hiérarchie à en faire plus.

À la différence de ses collègues, cette lettre a laissé Benoit indifférent. Il méprise les « histoires de pognon », dit-il. À 1300 euros par mois, il sait qu'il est le moins bien payé de l'équipe. Ni ses collègues, ni ses amis ne comprennent son désir de rester, ils le prennent pour un « barge », dit-il. Il a décliné récemment une proposition d'un poste où il aurait une augmentation mensuelle de sept cent euros. Il ne se sent pas prêt à partir pour l'instant, maintenant qu'il « connaît des gens », dit-il. Ce réseau qu'il a tissé au fil des épreuves lui facilite le travail, lui donne envie de venir travailler et lui fait ressentir qu'« il n'est pas rien », insiste-t-il, et « sur certains sujets, il n'y a que lui qui *sait* », souligne-t-il. Après en avoir « dégusté » un an, dit-il, il a le sentiment de *maitriser* son travail et veut rester pour en profiter. Dans le même temps, il a pris ses distances avec la société qui l'emploie et vient d'être rachetée par une multinationale qui grossit par fusion-acquisition. Il profite des désordres organisationnels d'un employeur qu'il ne connaît pas et ne répond plus à ses mails. Il n'écoute pas sa hiérarchie qui leur demande d'augmenter la rentabilité de la prestation au détriment de l'intérêt du client. Benoit préfère aller dans le sens du client, « pour que le mécontentement des utilisateurs ne lui retombe pas dessus », dit-il.

Benoit regrette la réaction de ses collègues de vouloir partir chacun de son côté. Le turn-over est chroniquement élevé dans une entreprise comme la leur qui se présente « comme un *tremplin* » pour ses salariés et les paie « comme des esclaves », dit-il. « Qu'ils partent, ça les arrange à la direction », dit-il. Exprimant sa lassitude, il voit qu'il doit recommencer à construire un collectif de travail qu'il s'est efforcé de stabiliser depuis un an. Il voit sa propre force diminuée par les

défactions de ses collègues. Ses « frères mousquetaires », dit-il, ont en effet des compétences différentes et complémentaires des siennes et chacun ajoute sa touche personnelle à l'ambiance de travail. Le client qui commençait à se féliciter de pouvoir s'appuyer sur un collectif efficace, ignore ce qui se passe en coulisse de la prestation. C'est parce qu'il avait confiance en lui, que le client a signé le contrat qui a déclenché la colère de ses collègues. Pourtant observe-t-il, sa hiérarchie semble persuadée que tout le mérite lui revient. « C'est sur l'être humain qu'ils font toujours des économies, pour eux, on est des *petits*, mais sans ces petits, ça ne marche pas », affirme-t-il. Ainsi Benoit voit les techniciens de maintenance, partir « découragés et cassés », et s'inquiète de la « perte de savoir incessante, qu'un jour quelqu'un devra assumer », dit-il.

Le déni des limites imposé par les prescriptions d'idéal des « enchanteurs » (Dujarier, 2006) a ses limites. Le sentiment fantasmé de toute-puissance individuelle du haut de la hiérarchie se traduit en pure oppression de ceux du bas, qui repoussent leurs propres limites. La peur de s'opposer des précarisés évolue en hostilité irrépressible quand leur corps a été agressé au de-là du supportable. Les prestataires en colère font leurs comptes. D'un côté, ils font le travail d'organisation évité par les « enchanteurs » et sans lequel rien ne serait possible. De l'autre, ils constatent que leur travail se résume à des discours mensongers. Ce calcul est le point de rupture de leur désir de « coopérer », c'est-à-dire de donner (Alter, 2009). À l'inverse, Benoit qui s'est constitué par le travail, un réseau de connaissances préfère rester. Ce groupe lui offre la reconnaissance que sa hiérarchie refuse de lui donner et ainsi de s'affranchir de l'« emprise » de l'organisation qui cherche l'identification fusionnelle des salariés à l'entreprise, en la présentant comme seule source de distribution de reconnaissance dont a besoin l'individu (Pagès *et alii*, 1979). Ce genre de conflit suscité par l'exaspération est loin d'être isolé aux marges de l'organisation au statut.

### ***3.2.3. La persistance de l'opposition dans les marges de l'organisation***

La conflictualité n'a pas disparue dans les marges de l'organisation au statut, là où est refoulé l'emploi par les « modernisateurs ». Ce refoulement s'inscrit dans la stratégie managériale de la « précarisation », un mode de discipline par la peur.

Les grèves à ECR, une filiale de fret privée de l'opérateur historique allemand (Deutsche Bahn), est un cas intrigant, en considérant que ces salariés travaillent dans des secteurs qui n'ont pas l'apanage de la conflictualité en période de chômage de masse (Dressen & Mahieux, 2014). Ils sont « improbables » considérant les coûts objectifs de la grève, tel le risque de perte d'emploi (Dobry, 1995). Si l'on se réfère à d'autres critères que ceux habituellement retenus en sociologie de l'action collective, ce genre de conflits apparaissent moins improbables qu'il n'y paraît. Dans le secteur flexible et précaire du commerce de biens culturels, les *modes de*

*management* déclenchent involontairement chez certains des « déterminations à l'insubordination en les contraignant à l'audace, afin de préserver la part de dignité à laquelle ils estiment avoir droit » (Collovald & Mathieu, 2009, p. 125). Ces conflits prennent la forme de « ras-le-bol » par des individus qui ne se sentent pas considérés (*id.*, p. 129). Autrement dit, ils sont déclenchés quand l'oppression rend l'opposition irrépressible.

Comme dans le cas de conflit chez les prestataires qui m'a été rapporté, le rôle du mode de management est souligné dans la grève à ECR par les observateurs. Les représentants syndicaux à ECR décrivent un « management par la peur » (Dressen & Mahieux, *op. cit.*, p. 11), sans égard pour « le côté humain et social de l'activité » (*id.*, p. 12), répercutant la pression qui s'exerce sur lui sur les subordonnés, « allant jusqu'aux insultes et au mépris » (*id.*, p. 5). Le conflit est suscité involontairement par un débordement, quatre mois après le départ de deux dirigeants, dont l'un venait de négocier un contrat avec un client, juste avant de se faire recruter par lui. L'enjeu est de « conquérir du respect, le pouvoir de consacrer sa vie à autre chose que le travail et reconstituer sa force de travail » (*id.*, p. 15). Ces revendications sont nourries par la « colère, l'indignation contre le mépris de la hiérarchie » (*id.*, p. 11) et les « ratés » dans l'organisation du travail (*id.*, p. 10). L'envie de faire grève est alimentée involontairement par les « maladroites » du management (*id.*, p. 13). Le conflit traduit la « perte de légitimité du management qui gère mal ses contradictions » (*id.*, p. 16), les limites du « management par la peur » qui ne tient pas ses promesses et finit par provoquer l'exaspération (*id.*, p. 18).

Comme chez les prestataires, la conflictualité à ECR est remarquable par sa « récurrence » (*id.*, p. 3). Les modalités d'action se répartissent entre l'« exit » et la « voice » (Hirschman, 1970), soit un turn-over important notamment sous forme de fuite vers l'opérateur historique, soit sous forme de « droit de retrait, joutes verbales ou la propension à manifester de la mauvaise volonté dans le travail ou ses à-côtés, des grèves à peu près chaque année » (Dressen & Mahieux, *op. cit.*, p. 12). Suivant les années et les acteurs, les grèves servent à exprimer une « vive protestation » ou « préparer un rapport de force avant de négocier » (*id.*, p. 13). En d'autres termes, le conflit est selon les individus, soit un « combat », vecteur d'intégration sociale et producteur de nouvelles règles de vie en commun, soit une « lutte » visant l'anéantissement de l'adversaire (Freund, 1983).

Enfin, ces conflits ont en commun de concerner des salariés exerçant des métiers techniques dont dépendent totalement les entreprises pour fonctionner. Les conducteurs de trains, appelés à la SNCF les « barons du rail », disposent de l'avantage objectif de ne pas pouvoir être « remplacés au pied levé compte tenu des exigences réglementaires en matière de formation » (Dressen & Mahieux, *op. cit.*, p. 18). Le pouvoir informel de l'ouvrier d'entretien repose sur l'unicité de sa

compétence à dépanner une machine, qui oblige le reste de l'organisation à s'en remettre à lui (Crozier, 1963). Par la sous-traitance et la libéralisation du rail, la « zone d'incertitude » (*ibid.*) autour de la détention stratégique de l'expertise technique ne disparaît pas, elle se déplace à la marge de l'organisation au statut. Voire elle s'agrandirait : le pouvoir de celui qui sait, se croise avec l'appétit commercial de la société prestataire qui ne va pas dans le sens du client, ni dans celui du maintien de compétence. Si statistiquement la sous-traitance avantagerait plutôt le donneur d'ordre qui réalise de meilleurs profits que le preneur d'ordre (Tinel, 2007), plus finement elle recouvre des configurations variables de dépendance mutuelle (Ponnet, 2011, p. 364). Le pari fait par la direction selon lequel il serait systématiquement plus intéressant de faire appel au marché plutôt qu'à l'interne peut être démenti comme dans le cas de Grdf (*ibid.*, p. 378).

Les cas de conflits à ECR et chez un prestataire de la SNCF se ressemblent. Ils ont en commun de se situer là où est *refoulé* l'emploi par la « modernisation ». La sous-traitance à la SNCF connaît un essor dans la maintenance technique à partir de l'ouverture à la concurrence du rail (Ponnet, 2011). La sous-traitance restreint le marché interne du travail, déplaçant l'exercice des pressions les plus fortes sur les marchés externes « où est refoulé l'emploi » (Bandt *et alii*, 1995, p. 122). À la contrainte du contrat de travail, s'ajoute celle du marché, créée de toute pièce et destinée à produire une nouvelle discipline (Tinel, 2007). L'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire a eu pour effet de refouler l'emploi au statut vers les nouveaux entrants du privé (Dressen, 2011). Ces cas de conflit montrent la limite de la stratégie managériale de la précarisation du travail, à étouffer l'opposition dans le cas du secteur ferroviaire. Ce constat se trouve renforcé depuis que même VFLI, une filiale de droit privée de SNCF, citée en modèle de référence par les cadres de direction de Fret SNCF, a connu sa première grève (21-23 janvier 2018). *In fine*, ces conflits dévoilent brutalement, par crises cycliques, ce que l'organisation du travail refoule : le lien d'interdépendance existant entre les « individus » (Elias, 1987).



## CONCLUSION GÉNÉRALE – LES ENCHANTEURS CONTESTÉS

### 1. Le changement de sensibilité à la violence et ses conséquences

Pour analyser quatre cas de conflits entre cadres observés lors d'une mission et d'une Cifre à Fret SNCF entre 2011 et 2015, une entité de la SNCF « modernisée », je me suis appuyée d'une part sur Simmel, Weber, G. H. Mead et P. Berger & T. Luckmann, d'autre part sur la sociologie des organisations. J'ai mené une enquête par entretiens essentiellement auprès de cadres (et aussi un médecin du travail, des agents et des élus syndicaux), approfondie en profitant de l'immersion autorisée par la Cifre et par l'étude de sources écrites. Il en ressort d'abord que les conséquences de la « modernisation » de la SNCF à partir des années 1990 sont remarquables dans une entreprise créée en 1937-1938 et dont les traditions plongent leurs racines dans les compagnies privées du XIX<sup>e</sup> siècle et les réseaux d'Etat du XX<sup>e</sup> siècle. Mon enquête met en lumière un changement radical de sensibilité à l'opposition, c'est-à-dire l'expression hostile du dominé qui le soulage quand il se sent oppressé (Simmel, 1918).

Mon enquête montre qu'avant la « modernisation » de la SNCF, l'opposition est une pratique qui s'est peu à peu instituée, c'est-à-dire qu'elle fait l'objet d'une habitude, contrôlée et mise en ordre par l'institution (Berger & Luckmann, 1966). A sa création, l'entreprise hérite de l'esprit corporatiste du patronat paternaliste du début du chemin de fer et de ses mécanismes de protection pour stabiliser la main d'œuvre, ainsi que d'un statut appliqué dès 1912 à une compagnie nationalisée, généralisé à toutes à partir de 1920. À partir des années 1950, après la parenthèse de l'occupation, le statut conforte le rôle dévolu aux Organisations Syndicales d' « instrument revendicatif collectif » (Ribeill, 1993, p. 136). L'institutionnalisation de l'opposition passe ensuite par des traditions de métier. Selon les cheminots les plus anciens que j'ai interrogés, l'opposition est tolérée par la hiérarchie en tant qu'elle participe du *bon* fonctionnement de l'organisation. Elle est un devoir de tous suivant la logique d'honneur, c'est-à-dire une culture française qui méprise la servilité (Iribarne, 1989). Tous attendent de leur chef qu'il se comporte « comme un patron », c'est à dire qu'il s'oppose à la hiérarchie, comme eux le font à leur niveau. Ceci consiste à défendre son point de vue quand ils sont convaincus que ce que la hiérarchie exige d'eux ne peut fonctionner considérant les contraintes de l'entreprise (ponctualité et qualité de service dues au client, haute exigence de l'Etat en matière de sécurité et d'économie) et les limites physiques ou humaines. Selon le répertoire cheminot, les chefs « bons professionnels » pratiquent avec leur hiérarchie un « franc parler », « râlent pour le principe », « montrent les dents », « gueulent », voire ils mènent leur équipe à la grève, menacent de démissionner ou prennent des libertés par rapport aux directives de leurs supérieurs. Les luttes ont lieu entre *groupes* définis par

la réglementation interne : entre « directions » et « chefs », et entre « cadres » et « organisations syndicales ». Ces traditions se transmettent entre générations. La hiérarchie pousse ceux dont elle repère le potentiel, à passer les concours internes pour devenir cadre. Les cadres débutants, issus de la promotion interne ou par la voie accélérée réservée aux diplômés du supérieur, apprennent le métier en binôme avec un cadre expérimenté. Cela consiste à reproduire un modèle charismatique de chef, qui renforce l'autorité conférée par le règlement. Un « bon » chef se doit de supporter de servir *d'exutoire* à ses subordonnés quand il prend des mesures impopulaires, pour l'« équilibre de l'organisation » (Brigot, 2003, p. 232). Cette hostilité cultivée entre pairs va jusqu'aux insultes, voire l'agression physique. Elle soulage des tensions du travail organisé par les niveaux hiérarchiques supérieurs, témoignent des cheminots. L'exutoire, une forme de ritualisation de l'opposition, a pour fonction d'empêcher les relations de se briser, malgré l'antagonisme (Coser, 1956). Dans ce contexte, l'opposition n'a pas pour fonction de « reconquérir un temps, un espace et un travail « à soi » » (Bélanger & Thuderoz, 2010, p. 435), mais plutôt de participer au bon fonctionnement de la *grande famille cheminote*, c'est-à-dire une communauté de travail à vie, très hiérarchisée et à forte majorité masculine, englobant la vie hors travail suivant l'esprit du patronat paternaliste (Ribeill, 1993).

La « conflictualité virulente mais fonctionnelle » (Linhart, 1991, p. 20) qui caractérise les relations professionnelles et les relations de travail quotidiennes, est la cible des « modernisations » dans les années 1980/1990. Ces politiques cherchent à « dégager le milieu de travail de l'emprise des collectifs embourbés, selon les directions dans des formes archaïques de rapports sociaux » (*id.*, p. 229). La SNCF fait figure d'*anti-modèle* pour les « modernisateurs ». Ils stigmatisent sa « légitimité de la résistance au changement » (Guélaud, 2002, p. 131), soit, selon mon analyse, l'opposition telle qu'elle s'est historiquement institutionnalisée à la SNCF. Une lutte d'influence de longue haleine à la tête de l'Etat et de l'entreprise aboutit à faire triompher un changement de régulation (Finez, 2015). Ce nouvel esprit « marchand » prend corps dans des réorganisations. Le fret ferroviaire où j'ai enquêté, est à l'avant-poste, étant la première activité ouverte à la concurrence (2006). Le « marché » y justifie une politique de réduction des effectifs, dont l'intensité est sans précédent à la SNCF. Elle concerne principalement la catégorie de l'« exécution », soit les derniers niveaux de la chaîne hiérarchique, sans délégation d'autorité selon le statut, votant très majoritairement pour les Organisations Syndicales qui résistent à la « modernisation » et revendiquent la légitimité de l'opposition. La création de l'entité Fret SNCF (2009) consacre la séparation de cette activité du reste de l'EPIC SNCF. Ce cloisonnement s'inscrit dans une dynamique d'éclatement de l'entreprise publique et de refoulement de l'emploi dans le secteur privé (filialisation et sous-traitance). Avec l'individualisation du travail, ces restructurations contribuent à affaiblir le rapport de force syndical. Les cadres de l'école des

« patrons » sont visés par les chantiers de la « modernisation » (Ribeill, 1993). Selon des cheminots que j'ai interrogés, leur neutralisation passe par la division entre autorité hiérarchique et commandement opérationnel des « exécutants », et le renouvellement des profils de l'équipe de direction au fret à partir de 2006. La direction « modernisatrice » privilégie le recrutement externe (Finez, *op. cit.*), l'expérience du terrain cessant d'être le viatique indispensable dans la carrière des cadres (Alber, 2015).

Selon mon enquête, il résulte de ces transformations un *changement de ton* remarqué par les plus anciens dans les relations au travail. Les nouveaux dirigeants attendent des cadres qu'ils obéissent sans s'opposer. Aussi les cadres « bons professionnels » hésitent à « parler franchement » de peur des répercussions sur leur carrière. Les cadres subordonnés observent que leur hiérarchie ne leur demande pas de leur rapporter ce qu'ils voient ou entendent sur le terrain, du malaise de l'« exécution », mais plutôt ce que mesurent les dispositifs de gestion. La précarisation du travail sape les mouvements collectifs de lutte. A Fret SNCF, elle agit par peur de perdre le client et de devoir accepter un poste loin de ses attaches ou d'être placardisé. Les médecins du travail à la SNCF constatent à partir du milieu des années 2000 que les salariés se mettent à exprimer de manière inédite un malaise relationnel au travail et les consultent pour « avoir une écoute », c'est-à-dire selon mon analyse, se soulager de manière détournée et confidentielle de leur sentiment d'oppression. Le changement de ton ne déplaît pas aux plus jeunes, cadres ou élus syndicaux, qui confient se sentir gênés par la « culture du conflit » cheminote, l'agressivité verbale en général.

Mes observations soutiennent l'hypothèse du processus de pacification des mœurs en Occident. Cette tendance à la privatisation des fonctions corporelles, notamment des pulsions agressives, se développe depuis au moins le Moyen Âge, sous l'influence de la centralisation du pouvoir, par l'apprentissage social d'un sentiment de gêne et de l'autocontrainte. Cette forme de socialisation part de l'élite, où une société de cour se substitue à celle des guerriers, et se diffuse dans le reste de la société par les interdépendances (Elias, 1973 ; 1975), par le développement des villes (Muehlebach, 2008). Mon enquête confirme que les innovations managériales des années 1980/1990 cherchent à répondre aux demandes exprimées en France à partir des années 1960 par les nouvelles générations de cadres qui « se rebellent contre l'autoritarisme quand ils y sont soumis, mais *répugnent* aussi à l'exercer sur leurs subordonnés » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 161, je souligne). A partir de ce changement dans le niveau de sensibilité à l'agressivité, l'opposition n'est plus tolérée par ceux détenant le pouvoir légal à la SNCF. C'est toute l'ambivalence de ces organisations affichant un libéralisme, d'être en pratique despotique (Courpasson, 2000). Ce changement dans la socialisation et ses traductions organisationnelles est essentiel pour comprendre la conflictualité au travail contemporaine.



## 2. Le changement dans la domination et la conflictualité au travail

La conflictualité au travail dans l'organisation « modernisée » s'analyse dans un contexte de changement dans la domination considérée comme une interaction (Simmel, 1908), une entreprise d'influence organisée (Weber, 2013).

Comme l'observent M. Pagès *et alii* à propos d'une multinationale américaine à la pointe de la modernité managériale, en la comparant à une entreprise traditionnelle française, ce type d'organisation, qu'ils appellent hypermoderne, se caractérise par une forte centralisation du pouvoir couplée à sa dépersonnalisation, une lutte contre les figures d'autorité traditionnelles de chef et d'ancien, la dissimulation des contradictions au sens marxiste d'antagonisme structurel, de sorte qu'elle donne « l'illusion que le système fonctionne tout seul » (1979, p. 67). Cette définition correspond à celle de la SNCF « modernisée ». Mon enquête montre que cette illusion est le produit d'un travail d'organisation. Le langage d'entreprise utilisé par les dirigeants et les cadres promus à des postes d'autorité, dans leurs discours à leurs subordonnés ou dans la communication d'entreprise, emprunte à la théorie managériale importée des Etats-Unis et du Japon. Ce vocabulaire mis au point dans les années 1970/1990 a la particularité de *dissimuler* le contrôle hiérarchique (Boltanski & Chiapello, 1999), constituant un univers paradoxal dans la mesure où il exige simultanément une soumission totale (Gaulejac, 2005). La rhétorique de la gestion met en scène une forme de gouvernement reposant sur l'utopie d'une société pacifiée (Boussard, 2008). Ces discours construisent des dispositions mentales à se soumettre par la précarisation (Dejours, 1998), en créant des « impératifs » (Durand, 2003) ou des « urgences » (Aubert, 2004). Des dispositifs standardisés relaient les exigences d'idéal de l'organisation (Dujarier, 2006) tout en contrôlant à distance (2008 ; 2015). *In fine*, ce « déni de domination » (Linhart, 2011) qu'expriment les discours du management moderne se présente comme le ressort de cette nouvelle forme de domination. Selon mon analyse, cette construction sociale fonde la détermination à obéir des individus, c'est-à-dire ceux socialisés en se représentant collectivement comme indépendants, dans une société moderne pacifiée et très interdépendante (Elias, 1973 ; 1975 ; 1987). A Fret SNCF, cette forme de légitimité opère principalement dans l'appareil travaillant au service des dirigeants. Cela confirme que les dirigeants de ce type d'organisation sont les premiers consommateurs de l'idéologie qui cherche à enrôler des individus s'investissant dans le fantasme de la toute-puissance individuelle, plutôt que dans le faire (Pagès *et alii*, *op. cit.*). Cela se vérifie dans les entreprises françaises contemporaines (Flamant, 2002 ; Both, 2007).

J'observe que les transformations de la « modernisation » à la SNCF divisent profondément *chaque niveau* de l'organisation. Les cadres, comme les élus syndicaux, divergent entre eux sur

la pratique de l'opposition, les uns la revendiquant pour le « bon » exercice de leur rôle conçu comme de chercher des réponses aux contradictions, les autres la stigmatisant. Les « exécutants » se déchirent entre eux, entre se soumettre par peur ou s'opposer. Ces divergences s'analysent comme des conflits de « légitimations », le « bon » sens qui organise les conduites selon P. Berger & T. Luckmann (1966). Suivant leur histoire, les individus s'investissent soit dans la gestion de leurs interdépendances, soit dans la construction sociale de la société des « individus ». Cette divergence sur ce qui fait sens s'inscrit dans des rapports de domination. Mes observations confirment suivant V. Boussard (2013), qu'à la SNCF, les cadres font l'objet d'une politique de promotion sélective tenant compte de leur *identité pour soi*, c'est-à-dire des légitimations auxquelles ils se réfèrent dans leur récit biographique (Dubar, 1991). Mon enquête montre que cette politique de promotion influence les cadres issus de la promotion interne qui pour espérer être promus, remanient leur identité, la conformant aux nouvelles légitimations de l'entreprise. Une fois promus à des postes où s'exerce l'autorité en vertu du statut, ils dominent d'autres cadres, en position de subordination, cela se répétant jusqu'au dernier niveau qui exerce l'autorité sur les autres catégories du statut (Maitrise, Exécution). Sous leur autorité, la plupart qui divergent sur la définition du « bon » travail d'organisation s'exécutent suivant les termes de l'institution mais de manière *apathique*, c'est-à-dire pas activement comme ceux qui sont loyaux (Bajoit, 1988). Ceux dotés d'une expertise ferroviaire et/ou d'un grade hiérarchique élevé suivant le statut s'évertuent seuls ou en groupe à continuer de travailler « à l'ancienne » plus ou moins clandestinement, avec un succès s'amenuisant à mesure du renouvellement générationnel.

Mon enquête montre ensuite que la dynamique des conflits au travail est alimentée par la répression systématique de l'opposition. Dans l'organisation « modernisée », toute opposition est *gênante en soi*, en tant qu'elle dévoile ce que l'organisation refoule : la relation d'interdépendance conflictogène qu'est la domination, la violence restant « aux aguets de tout conflit » (Freund, 1983, p. 69). L'opposition est systématiquement dissimulée par un travail de maintenance de l'univers institutionnel. Quand ces machineries conceptuelles, appelées par la critique « novlangue managériale » (Vandeveld-Rougale, 2017), échouent à la neutraliser, elle est réprimée par le chantage voilé, la stigmatisation sociale ou la délégitimation de l'action syndicale. Dans ce contexte, des conflits se déclenchent quand la répression de l'opposition dépasse les limites des individus. Ainsi je constate avec M. Dressen & C. Mahieux (2014), que la conflictualité persiste, même dans le secteur privé, cité en exemple par les « modernisateurs » de la SNCF. Cela confirme que les modes de management exaspèrent les salariés au point de provoquer des mobilisations improbables au regard des critères habituellement retenus en sociologie de l'action collective (Lilian & Mathieu, 2009). Elle dévoile les limites de la précarisation, c'est-à-dire en tant que technique disciplinaire (Dejours, 1998) et celles de la

normalisation du « déni des limites » (Dujarier, 2006). Selon mes observations chez des cadres et non-cadres, au statut ou prestataires, ces colères irrépressibles se présentent comme des chocs biographiques, remaniant les légitimations individuelles. D'où il s'ensuit que ces salariés cessent de se surinvestir, de taire leurs critiques, revendiquent ou changent de service ou d'entreprise.

Ces micro-conflits estompent les divergences entre salariés, les fédèrent temporairement. Ils nourrissent, et *vice versa*, une crise institutionnelle latente de légitimation de l'encadrement à distance. Je constate avec M.-A. Dujarier que la critique de ce type d'encadrement s'est discrètement généralisée en France. A Fret SNCF, la critique porte sur la valeur du travail d'organisation des enchanteurs, c'est-à-dire les professionnels de l'évitement du réel, de la complexité et de la confrontation avec le terrain, décrits comme vivant dans leur bulle (Dujarier, 2006). Elle met en doute l'efficacité de la gestion dont se revendiquent ces soi-disant « faiseurs de performance » (Boussard, 2008) et le « réalisme économique » justifiant les dispositifs de l'encadrement à distance. La critique se réfère typiquement au « réel ». Le réel est défini par les psychologues comme ce qui « résiste à la maîtrise » (Dejours, 1998, p. 32). Dans les années 2010, le terme est utilisé dans le langage courant par la critique pour exprimer une inscription dans le registre du sensoriel, « ce qu'elle voit, entend, sent, ressent » (Dujarier, 2015, p. 68). Á la SNCF, la réponse de l'entreprise à la critique consiste à introduire avec l'aide de cabinets de conseil, des variantes linguistiques à des légitimations datant des années 1990, renouvelant par cycle les critiques. Ainsi la « rénovation » est censée apporter une solution dans les années 2010 aux critiques de l'encadrement à distance, par un dispositif d'un encadrement encore plus à distance, tout en verrouillant les critiques. Cela confirme que les techniques managériales diffusées par le conseil servent avant tout à empêcher d'inventer des formes d'organisation concurrentes des formes préexistantes, tout en le déniaient en parlant d' « innovation » (Villette, 1988, p. 150).

J'ai analysé des cas de conflits chez les cadres, mais pas seulement, avec une approche constructiviste. Cette enquête de terrain développe des pistes pour analyser le changement.

### **3. La lutte des sens : la domination en train de se faire et de se défaire**

Des politiques de réorganisations, nommées « modernisation » par leurs promoteurs, s'observent en France systématiquement à partir des années 1980/1990. La question se pose d'analyser la dynamique du groupe des cadres face aux « modernisations » et la portée de leurs résistances. Le cas très contrasté de la SNCF alimente cette réflexion. Il soutient un questionnement de la sociologie française des organisations, bâtie à partir des travaux de M. Crozier (1963), puis avec E. Friedberg (1977), et de son « aversion pour la domination » (Courpasson, 2000, p. 57).

Pour analyser la dynamique du groupe des cadres depuis les années 1990, P. Bouffartigue propose le concept de salariat de confiance. La contradiction est au principe de leur expérience : ils sont subordonnés, tout en s'inscrivant dans une relation de confiance avec l'employeur (*id.*, 2001-a). Pour traiter cette contradiction, j'ai plutôt utilisé le concept de travail d'organisation défini comme un travail d'influence, sous influence (Terressac, 1998), qui réorganise un contexte déjà organisé (Terressac, 2003). Tel que défini, il a à voir, selon ma lecture (qui n'est pas celle de l'auteur), avec l'activité de la domination organisée selon Weber (2013), le travail de maintenance de l'univers symbolique par les légitimateurs selon P. Berger & T. Luckmann (1966). A la différence de V. Boussard (2013), je me distancie de G. de Terressac (2006 ; 2011). Selon mon analyse, ces reformulations du concept escamotent l'idée de domination, épousant les définitions que font de leur propre travail, les professionnels s'arrogeant l'organisation comme leur apanage. Or leur travail fait l'objet d'autres lectures. Ainsi selon l'enquête de M.-A. Dujarier, les professionnels de l'organisation simulent le travail d'organisation qu'ils prétendent faire, défini comme une « activité de médiations des contradictions » (2006-b, p. 130). Les conflits de cadres à la SNCF montrent que le travail d'organisation est au cœur d'une lutte des sens. Cette expression (suggérée par M.- A. Dujarier) traduit bien le fait que la construction sociale de la réalité est selon P. Berger & T. Luckmann (*op. cit.*), suivant Engels et Marx (1846), un enjeu de *domination*. Une enquête chez les cadres à la SNCF, faite à partir de l'analyse statistique de 8 500 questionnaires comprenant 230 variables, de 68 entretiens, de documents et d'observations lors de réunions, montre que selon leur identité pour soi, les cadres ne donnent pas la même définition de leur travail d'organisation (Boussard *et alii*, 2009). Les promotions sélectives de cadres se référant pour se définir à la gestion, plutôt qu'aux métiers du ferroviaire, joue un rôle dans l'orientation gestionnaire et néolibérale de la SNCF (Boussard, 2013), contournant la contrainte du statut limitant les possibilités de renouvellement des cadres (Alber, 2015). L'apport de mon enquête en immersion est de montrer la domination *en train de se faire et de se défaire* et de développer le rôle de la socialisation dans le changement.

J'ai également abordé l'analyse de conflits de cadres mais pas seulement, à partir du concept d'opposition de Simmel (1908 ; 1918) comme J. Bélanger & C. Thuderoz (2010), mais avec une autre approche (constructiviste, rompant avec la tradition crozérienne). Prises isolément, les conduites informelles des cadres, qualifiées de résistance ou de rébellion, apparaissent de faible portée subversive (Flocco, 2014 ; 2015). Je rejoins O. Cousin quand il souligne que les résistances procèdent d'une sorte de cercle vicieux, engendrant un « principe d'auto-alimentation » (2009, p. 88). La rébellion s'analyse comme un travail, une dynamique contestataire qui cherche à la faire partager : ces histoires fabriquent l'Histoire (Courpasson & Thoenig, 2008, p. 171). En d'autres termes, le potentiel subversif de ces conduites s'apprécie en tant qu'elles participent à la

construction sociale de la réalité. A la SNCF, là où l'opposition confortait l'institution avant sa « modernisation », j'avance l'hypothèse qu'elle la menace dans l'organisation « modernisée ». Dans cette forme d'organisation qui affiche un libéralisme censé mettre fin aux hiérarchies et réconcilier les salariés avec l'entreprise, la violence douce des managers souriants apparaît comme une domination relativement acceptable (Courpasson, 2000, p. 16). La violence de ceux qui dominent est dissimulée par la rationalisation du mal (Dejours, 1998), devient innocente par le truchement de la gestion, tandis que ceux qui la subissent sont coupables de protester, résister, s'opposer (Gaulejac, 2005, p. 223). Or je constate que le despotisme de l'organisation libérale alimente *mécaniquement* une opposition, sapant une légitimité reposant sur la « description enchantée » (Courpasson, *op. cit.*) de ses « innovations ». Empêchée de s'exprimer ou déniée, l'opposition se radicalise, contraignant les dominants à monter *crescendo* dans la répression, finissant par rendre visible la violence de leur domination et la fragilité de leur légitimité. Dernièrement, la loi du 28 juin 2018 réformant le statut cheminot s'analyse comme un avertissement politique que les statuts de la fonction publique sont voués à disparaître (Schmid, 2018). Or en s'attaquant aux sources légales-rationnelles de l'autorité, qui y déterminent encore principalement les individus à obéir, la politique de l'Etat-patron semble *autophage*, c'est-à-dire « qu'elle dure en s'autodétruisant, les acteurs du présent ne gouvernant qu'en abandonnant les ressources de leurs successeurs » (Garrigou, 2017, p. 466).

*In fine*, les résultats de mon enquête nourrissent une critique de *L'acteur et le système* en tant que paradigme. Celui-ci est sous-tendu par le « refus du déterminisme » (Courpasson, *op. cit.*, p. 47). M. Crozier justifie son approche en mettant en avant qu'elle permettrait de comprendre le facteur de changement (1981). Malgré des limites avérées à comprendre le changement en France depuis la fin des années 1980, reconnues même par E. Friedberg, cette perspective consistant à « relativiser tous les déterminismes et tous les mécanismes de domination posés de manière abstraite » (1993, p. 304) semble indépassable. Je soutiens que cette approche fait obstacle à la compréhension du changement qu'elle l'ambitionne, dans la mesure où précisément, ces processus y sont centraux. Pour analyser les « modernisations » des entreprises depuis les années 1980, mon enquête qualitative en entreprise explore la piste du rôle de la pacification des mœurs en Occident selon N. Elias (1973 ; 1975). Sa thèse, amplement débattue, tendrait plutôt à se confirmer (Spierenburg, 2001). A son sujet, subsistent deux questions principales, analyse L. Mucchielli. La première est celle de l'interprétation du reliquat de cette transformation : « la « découverte » et la dénonciation permanente de prétendues « nouvelles violences » ne sont en réalité que l'illustration de la force avec laquelle ce processus de pacification continue à travailler ces sociétés » (2008, p. 140). C'est notamment le cas des violences verbales (insultes, menaces). Les enquêtes de victimation de l'INSEE montrent que cette déclaration est surtout le fait des

couches moyennes et supérieures. Les enquêtes d'opinion suggèrent que c'est « leur sensibilité à la sécurité qui semble les rendre plus attentifs à des rugosités sociales qu'ils ne supportent plus » (Robert & Pottier, 2004, p. 238). La deuxième question porte sur l'élucidation du mécanisme du processus de pacification, notamment son interaction avec les phénomènes socio-économiques. En France, le processus de ségrégation économique-socio-spatiales qui s'enracine depuis une trentaine d'années, allié au développement continu de la société de consommation, constituent le principal facteur *contredisant* un processus général de pacification des mœurs se poursuivant voire s'accéléralant par ailleurs, depuis la fin du Moyen Âge (Mucchielli, *op. cit.*, p. 141, je souligne). Mon enquête, limitée à quelques cas à Fret SNCF par le cadrage institutionnel d'une thèse dans les années 2010, soutient aussi l'hypothèse d'une accéléralation conjuguée à une contradiction du processus de pacification, y compris en entreprise et chez les cadres. Elle mériterait d'être approfondie. En particulier, des récits d'hommes qui ont autour de la trentaine, cadres et non cadres, qui cherchent à affirmer un soi, c'est à dire à défendre leur point de vue singulier (Mead, 1934), esquissent des contraintes communes à une génération, d'où s'envisagent des déviations probables, inhérentes à tout univers symbolique lors de la transmission générationnelle selon P. Berger & T. Luckmann (*op. cit.*). Ces salariés débutants rapportent que l'entreprise leur fait miroiter des « tremplins », c'est-à-dire des postes qui accélèrent leur carrière, leur faisant faire l'économie de l'apprentissage du métier. Ceux-ci se révèlent à l'expérience, décevants, voire ils seraient une forme d'exploitation d'individus n'ayant pas fini d'apprendre à exercer pleinement leur rôle. L'organisation hypermoderne prétend affranchir l'individu de la tutelle « du chef et de l'éducateur, les tyranneaux locaux de l'entreprise traditionnelle » et lui substitue une « tutelle plus prégnante et insidieuse » (Pagès *et alii*, *op. cit.*, p. 51). Ces débutants éprouvent un sentiment d'insuffisance, le revers d'une nouvelle normalité reposant sur l'« illusion que tout est possible » (Ehrenberg, 1998, p. 249). Dans leur quête à surmonter cette crise, j'observe qu'ils sont influencés par la fréquentation d'« anciens », les modèles professionnels de la SNCF avant sa « modernisation ». Leur détresse les conduit à changer de regard sur leurs aînés qu'ils ont appris à voir comme « ringards, archaïques et périmés » (Ribeill, 1993, p. 126) et à interroger leurs freins à s'opposer. La question se pose de savoir comment les nouvelles générations s'y prennent ailleurs pour gérer la tension entre une oppression d'autant plus forte, qu'elle est *liquide*, c'est-à-dire que la contrainte est invisibilisée (Bauman, 2006), et une gêne socialement construite, s'intensifiant, à s'opposer. Reste enfin à explorer la dimension de genre d'un processus, qui historiquement, cherche à discipliner une population masculine juvénile (Muchembled, 2008).

## BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAMSON Eric, "Managerial fads and fashion : The diffusion and rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 1991/ 16 (N° 3), p. 586-612

ALBER Alex, « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? », *Sociétés contemporaines*, 1/2015 (N° 97), p. 49-77

ALTER Norbert, « Introduction » dans ALTER Norbert & DUBONNET Christian, *Le sociologue et le manager*, 1994, Paris, Edition L'Harmattan, p. 13-28

ALTER Norbert, *L'innovation ordinaire*, 2000, Paris, Quadrige/PUF, 284 pages

ALTER Norbert, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, 2009, Paris, Edition La découverte, 227 pages

AMOSSÉ Thomas, « Cadres/non cadres : une frontière toujours consistante », dans BOUFFARTIGUE Paul, GADEÀ Charles et POCHIC Sophie (sous la direction de), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, 2011, Paris, Edition Armand Colin, p. 32-45

ANDOLFATTO Dominique & DRESSEN Marnix, « Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF. Une réforme sous tension », *Travail & Emploi* 2012/131, p. 75-88

ANDOLFATTO Dominique, DRESSEN Marnix, FINEZ Jean, « Les salaires à la SNCF. Inflexion néolibérale et résilience du statut », *Notes de l'Institut européen du salariat*, 2012/27, p. 1-4

ARBORIO Anne-Marie & FOURNIER Pierre, *L'observation directe*, 1999/2015, Paris, Edition Armand Colin, 125 pages (4<sup>e</sup> édition)

ASCH Solomon E., *Social psychology*, 1952, Englewood Cliffs, Edition Prentice-Hall, 646 pages

AUBERT Nicole & GAULEJAC Vincent (de), *Le coût de l'excellence*, 1991, Paris, Editions du Seuil, 341 pages

AUBERT Nicole, *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, 2003, Paris, Edition Flammarion, 375 pages

AUBERT Nicole, « Un individu paradoxal », dans AUBERT Nicole (sous la direction de), *L'individu hypermoderne*, 2004, Ramonville Saint-Agne, Editions Eres, p. 13-24

AUSTIN John Langshaw, *Quand dire, c'est faire*, 1962, Paris, Editions du Seuil, 202 pages (édition 1991)

AVARGUEZ Sophie, « Des « réformes venues d'en haut » aux « réformes vues d'en bas ». Une approche sociologique du travail vécu des conseillers à l'emploi de l'ANPE entre insatisfaction et souffrance », *Pyramides*, 2009/17, p. 53-68

BAJOIT Guy, « Exit, voice, loyalty and apathy : Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, 1988/29 (N°2), p. 325-345

- BALAZS Gabrielle & PIALOUX Michel, « Crise du travail et du politique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1996/114, p. 3-4
- BANDT Jacques (de), DEJOURS Christophe, DUBAR Claude, GADEÀ Charles, TEIGER Catherine, *La France malade du travail*, 1995, Paris, Bayard éditions, 207 pages
- BARBET Denis, « Retour sur la loi de 1884, La production des frontières du syndical et du politique », *Genèses*, 1991/3, p. 5-30
- BAUMAN Zygmunt, *La vie liquide*, 2006, Rodez, Edition du Rouergue, 202 pages
- BEAUD Stéphane & WEBER Florence, *Guide l'enquête de terrain*, 1997, Paris, Editions La découverte, 334 pages (4ème édition 2010)
- BECKER Howard Saul, *Le travail sociologique, Méthode et substance*, 1970/2006, Saint-Paul Fribourg, Editions Saint-Paul Fribourg Suisse, 452 pages
- BÉLANGER Jacques & THUDEROZ Christian, « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, 2010/3 (Vol. 51), p. 427-460
- BENGUIGUI Georges, GRISET Antoine, JACOB Annie et MONTJARDET Dominique, *Recherche sur la fonction d'encadrement : les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, ingénieurs et cadres de l'industrie*, contrat CORDES no 9/1973, 1975, Paris, édition « Groupe de sociologie du travail, C.N.R.S., Université Paris VII », 2 volumes (470 pages)
- BENQUET Marlène, MARICHALAR Pascal, MARTIN Emmanuel, « Responsabilités en souffrance, les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines* 2010/3 (N°79), p. 121-143
- BERGER Peter & LUCKMANN Thomas, *La construction sociale de la réalité*, 1966, Armand Collin, 357 pages (édition 2006)
- BERNARD Sophie, GLADY Marc, MATHIEU Caroline, « Du « harcèlement » à la « souffrance au travail » : la recatégorisation des risques psychosociaux dans une situation de négociation syndicale », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/2 (n° 10), p. 151-166
- BÉROUD Sophie, DENIS Jean-Michel, DESAGE Guillaume, GIRAUD Baptiste, PÉLISSE Jérôme, « Le changement de visage de la conflictualité en entreprise », dans *Les Mondes du travail*, 2007, p. 37-49
- BÉROUD Sophie, DENIS Jean-Michel, DESAGE Guillaume, GIRAUD Baptiste, PÉLISSE Jérôme, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, 2008, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 159 pages
- BOLTANSKI Luc, *Les cadres : la formation d'un groupe social*, 1982, Paris, Editions de minuit, 543 pages
- BOLTANSKI Luc & CHIAPELLO Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, Gallimard, Paris, 843 pages
- BOTH Anne, *Les managers et leurs discours : ethnologie de la rhétorique managériale*, 2007, Pessac, Presses universitaires de Bordeaux, 372 pages
- BOUFFARTIGUE Paul & GADEÀ Charles, *Sociologie des cadres*, 2000, Paris, édition la découverte, 118 pages



BOUFFARTIGUE Paul, *Les cadres, fin d'une figure sociale, 2001-a*, Paris, Edition La dispute/SNEDIT, 245 pages

BOUFFARTIGUE Paul, « Les transformations d'un salariat de confiance », dans BOUFFARTIGUE Paul (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture, 2001-b*, Paris, Editions la Découverte et Syros, p. 35-49

BOUILLOUD Jean-Philippe, « *Le chercheur, un autobiographe malgré lui* », dans GAULEJAC (de) Vincent, HANIQUE Fabienne, ROCHE Pierre (sous la direction de), *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, 2007, Ramonville Saint-Agne, Edition Eres, p. 75- 89

BOUQUIN Stephen, « Avant-propos », dans BOUQUIN Stephen (coord.), *Résistances au travail*, 2008, Paris, Editions syllepse, p. 9-15

BOUQUIN Stephen, « Chapitre 1. Les résistances au travail, entre domination et consentement », dans BOUQUIN Stephen (coord.), *Résistances au travail*, 2008, Paris, Editions syllepse, p. 19-46

BOUQUIN Stephen, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, 2011/1 (n° 49), p. 60-72

BOUQUIN Stephen, « Les résistances au travail : il est temps de sortir de l'imprécision », dans CALDERÓN José-Angel & COHEN Valérie (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, 2014, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 111-123

BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude, PASSERON Jean-Claude, *Le métier de sociologue*, 1973, Berlin, Edition Mouton de Gruyter, 357 pages (5ème édition, 2005)

BOURDIEU Pierre, *La distinction, critique sociale du jugement*, 1979, Editions de minuit, Paris, 670 pages

BOURDIEU Pierre, « La sociologie est-elle une science ? », *La recherche* 1980/11 (N° 112), p. 738-743

BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*, 1989, Paris, Editions de Minuit, 568 pages

BOURDIEU Pierre (sous la direction de), *La misère du monde*, 1993, Paris, Editions du Seuil, 1460 pages (édition 2015)

BOURDIEU Pierre, « À contre-pente » (Entretien réalisé par Pierre MANGEOT avec l'aide de GRELET Stany, PATOUILLARD Victoire et REVEL Jeanne), *Vacarme*, 2000/14, p. 4-14

BOURDIEU Pierre, « L'objectivation participante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003/150, p. 43-58

BOUSSARD Valérie, *Sociologie de la gestion, Les faiseurs de performance*, 2008, Editions Belin, Paris, 263 pages

BOUSSARD Valérie (direction scientifique), ALBER Alex, FORGEAU Fanny, GADEÀ Charles, DIEUAIDE Patrick, *Les identités des cadres à la SNCF*, 2009, Université de Versailles Saint-Quentin, 74 pages

- BOUSSARD Valérie, « Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutation des entreprises publiques », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 10 avril 2018 (URL : <http://journals.openedition.org/nrt/845>)
- BRIGOT Daniel, *Chef d'Établissement SNCF (1953-1993), Mémoires d'un cheminot de l'exploitation, De l'élève au cadre supérieur*, 2003, Paris, Editions L'Harmattan, 290 pages
- BURNHAM James, *L'ère des organisateurs, 1940/1947*, Paris, Edition Calmann-Lévy, 317 pages (édition 1969)
- CALDERÓN José-Angel & COHEN Valérie, « Introduction, une catégorie d'analyse plastique et heuristique », dans CALDERÓN José-Angel & COHEN Valérie (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, 2014, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 9-24
- CARLIER Alexandre & TENRET Elise, « Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés », *Premières Synthèses*, 2007 (8)
- CASSELY Jean-Laurent, *La révolte des premiers de la classe, métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*, 2017, Paris, Les éditions Arkhê, 182 pages
- CASTAGNINO Florent, *Les chemins de faire de la surveillance : une sociologie des dispositifs de sécurité et de sûreté ferroviaire en France*, Sociologie, 2017, Université Paris-Est, 600 pages
- CASTEL Robert, « Présentation », dans GOFFMAN Erving, *Asiles, Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, 1961/1968, Paris, Les éditions de Minuit, p. 7-35
- CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, 1995, Paris, Edition Gallimard, Librairie Arthème Fayard, 813 pages
- CASTEL Robert, « la sociologie et la réponse à la demande sociale », dans LAHIRE Bernard, *À quoi sert la sociologie ?*, 2002, Paris, Edition La découverte, 193 pages
- CHAMBOREDON Hélène, PAVIS Fabienne, SURDEZ Muriel, WILLEMEZ Laurent, « S'imposer aux imposants. À propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 1994/16, p. 114-132
- HAZEL François, « Pouvoir, structure et domination », p. 369-393, *Revue française de sociologie*, 1983, 24/3, Aspects de la sociologie politique, Etudes réunies et présentées par François HAZEL et Pierre FAVRE, sous la direction de François HAZEL et Pierre FAVRE
- CHEVANDIER Christian, *Cheminots en grève ou la construction d'une identité (1848-2001)*, 2002, Paris, Edition Maisonneuve & Larose, 399 pages
- CLOT Yves, *Travail et pouvoir d'agir*, 2008, Presses Universitaires de France, Paris, 296 pages
- CLOT Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, 2010, Paris, Édition La découverte, 188 pages
- COHEN Valérie & DRESSEN Marnix, « Pénibilité et violence morale chez les conducteurs de trains, Opérateurs privés et opérateur public », dans DRESSEN Marnix & DURAND Jean-Pierre, *La violence au travail*, 2011, Toulouse, Edition Octarès, 381 pages
- COLLARD Damien, « Déni du travail et tyrannie des normes », *Travail et Emploi*, 2012/4 (n° 132), p. 35-49

COLLIOT-THELENE Catherine, *La sociologie de Max Weber*, 2006, Paris, Editions La découverte, 122 pages

COLLOVALD Annie & MATHIEU Lilian, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, 2009/86 (n°2), p. 119-143

CONINCK Frédéric (de), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue française de gestion*, 1998/120, p. 162-168

COSER Lewis A., *Les fonctions du conflit social*, 1956, Paris, Presses Universitaires de France, 183 pages (traduction, édition 1982)

COURPASSON David, *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, 2000, Paris, Presses Universitaires de France, 320 pages

COURPASSON David & THOENIG Jean-Claude, *Quand les cadres se rebellent*, 2008, Paris, Edition Vuibert, 179 pages

COUSIN Olivier, *Les cadres : grandeur et incertitude*, 2004, Paris, Edition L'Harmattan, 281 pages

COUSIN Olivier, *Les cadres à l'épreuve du travail*, 2008, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 294 pages

COUSIN Olivier, « Résister au nom du travail », dans CAUSER Jean Yves, DURAND Jean-Pierre, GASPARINI William, *Les identités au travail, Analyses et controverses*, 2009, Toulouse, Edition Octarès, p. 79-89

CRAWFORD Matthwe B., *Eloge du carburateur*, Montréal, Editions logiques, 237 pages

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec me système social et culturel*, 1963/1971, Paris, Editions du Seuil, 382 pages

CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, 1977, Editions du Seuil, Paris, 436 pages (édition 1981)

CROZIER Michel, « La sociologie est-elle une science ? », Réponse à P. Bourdieu, *La recherche*, 1981/12 (n°118), p. 105

DAHRENDORF Ralf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, 1957, Paris, Edition Mouton & co, 341 pages (traduction 1972)

DANIELLOU François, SIMARD Marcel, BOISSIERES Yvan, « Facteurs Humains et Organisationnels de la sécurité industrielle, un état de l'art », *Les cahiers de la sécurité industrielle*, 2010-02, 126 pages

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, 1998, Editions du Seuil, Paris, 237 pages (édition 2009)

DEJOURS Christophe, « La référence à l'activité en psychodynamique du travail », dans DUJARIER Marie-Anne, GAUDART Corinne, GILLET Anne & LENEL Pierre (co-direction), *L'activité en théories, Regards croisés sur le travail*, 2016, Toulouse, Octarès, p. 81-95

DENIS Jean-Michel, « Le conflit en grève ? Quelques éléments de synthèse », dans Jean-Michel DENIS (dir.), *Le conflit en grève*, 2005, Paris, Edition La Dispute, p. 291-341

- DEVEREUX Georges, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, 1967, Paris, Edition Aubier, 474 pages (Edition 2000 ; traduction 1980, Flammarion)
- DIAZ Frédéric, « L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité », *Champ pénal* [En ligne], 2005/2, mis en ligne le 30 janvier 2005, consulté le 11 avril 2018 (URL : <http://journals.openedition.org/champpenal/79>)
- DOBRY Michel, « Les causalités de l'improbable et du probable : Notes à propos des manifestations de 1989 en Europe centrale et orientale », *Cultures & Conflits* [En ligne], 1995/17, mis en ligne le , consulté le 19 avril 2018 (URL : <http://journals.openedition.org>)
- DOERINGER Peter B. & PIORE Mickael J., *Internal labor markets and Manpower analysis*, 1971, Lexington, Heath Lexington books, 214 pages
- DRESSEN Marnix, « Ouverture du marché du fret ferroviaire. Du statut du cheminot à son refoulement ? », dans HAZOUARD Solène, LASSERRE René, UTERWEDDE Henrik (dir.), *Relations sociales dans les services d'intérêt général : une comparaison France Allemagne*, Cergy-Pontoise, CIRAC, Coll. Travaux et documents du CIRAC, 2011, p. 171-194
- DRESSEN Marnix & MAHIEUX Christian, « Huit jours de grève chez Euro Cargo Rail en octobre 2013, quand les cheminots « sans statut » se rebellent », 2014, Communication pour les JIST (Lille)
- DRESSEN Marnix, « Le cheminot bashing, des commentateurs de la presse en ligne en 2014, première approche qualitative et leximétrique », 2014, Communication pour le colloque international Ferinter des 17 et 18 décembre à Rabat (Maroc)
- DRESSEN Marnix & MAHIEUX Christian, « Syndicaliste et administrateur de la SNCF », *La nouvelle revue du travail*, [En ligne], 7 | 2015, mis en ligne le 02 novembre 2015, consulté le 09 avril 2018, URL : <http://journals.openedition.org/nrt/2334>
- DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 1991, Edition Armand Colin, Paris, 251 pages (édition 2013)
- DUBAR Claude, « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, 1996/38 (n°2), p. 179-193
- DUBAR Claude, « Régulation conjointe et double transaction : réflexions pour un débat », dans TERSSAC G. (de) (sous la direction de), *La théorie sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, 2003, Editions La découverte, Paris, p. 331-344
- DUBET François, *Sociologie de l'expérience*, 1994, Paris, Edition du Seuil, 277 pages
- DUJARIER Marie-Anne, *L'idéal au travail*, 2006, Paris, Presses Universitaires de France, 237 pages
- DUJARIER Marie-Anne, « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2006 (b)/1, Toulouse, Editeur Eres, p. 129-136
- DUJARIER Marie-Anne, *Le travail du consommateur, de McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, 2008, Paris, Edition La Découverte, 248 pages
- DUJARIER Marie-Anne, *Le management désincarné*, 2015, Paris, Edition La découverte, 258 pages

- DUJARIER Marie-Anne, GAUDART Corinne, GILLET Anne, LENEL Pierre (co-direction), *L'activité en théories, Regards croisés sur le travail*, 2016, Toulouse, Octarès, 254 pages
- DUMONT Louis, *Essai sur l'individualisme : une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*, 1983, Paris, Editions du Seuil, 310 pages (édition 1991)
- DUPUY François, *La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres*, 2005, Paris, Edition du Seuil, 95 pages
- DURAND Jean-Pierre, *La chaîne invisible : travailler aujourd'hui : le flux tendu et servitude volontaire*, 2004, Paris, Editions du Seuil, 386 pages
- DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, 1893, Paris, Presses Universitaires de France, 416 pages (édition 1930/2007)
- DURKHEIM Emile, *Les règles de la méthode sociologique*, 1895, Paris, Presses Universitaires de France, 149 pages (édition 2013)
- EHRENBERG Alain, *Le culte de la performance*, 1991, Paris, Edition Hachette littératures, 323 pages (édition 2008)
- EHRENBERG Alain, *La fatigue d'être soi*, 1998, Paris, Odile Jacob poches, 414 pages (édition 2000)
- ELIAS Norbert, 1969/1973, *La civilisation des mœurs*, Editions Calmann-Lévy, 342 pages
- ELIAS Norbert, *La dynamique de l'Occident*, 1939/1975, Paris, Editions Presse Pocket, 320 pages (édition 2003)
- ELIAS Norbert, *La société des individus*, 1939/1987, Paris, Editions Fayard-Pocket, 301 pages (édition 1991)
- ENLART BELLIER Sandra, *Le savoir-être en entreprise : utilité en gestion des ressources humaines*, 1998, Paris, Edition Vuibert, 201 pages
- ENRIQUEZ Eugène, *De la horde à l'état, essai de psychanalyse du lien social*, 1983, Editions Gallimard, 460 pages
- ENRIQUEZ Eugène, *L'organisation en analyse*, 1992, Paris, Presses Universitaires de France, 334 pages
- FAURE Bertrand, « Le travail d'organisation des comptes », *Questions de communication*, 2009/15, p. 297-321
- FAVERGE Jean-Marie & OMBREDANE André, *L'analyse du travail : facteur d'économie humaine et de productivité*, 1955, Paris, Presses Universitaires de France, 256 pages
- FAVRET-SAADÀ Jeanne, *Les mots, la mort, les sorts*, 1977, Paris, Gallimard, 332 pages
- FLAMANT Nicolas, *Une anthropologie des managers*, 2002, Paris, Presses Universitaires de France, 217 pages
- FLAMANT Nicolas, « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail* 2005/47, p. 223-244
- FINEZ Jean, *Pratiques économiques et pensées du changement dans un service public marchand, Une sociologie des chemins de fer français aux XIXème et XXème siècles*, 2015, thèse de doctorat

de l'Université Lille 1 et du Clersé/CNRS, 364 pages

FLOCCO Gaëtan, « Les résistances « d'en haut ». Portées et limites de la « rébellion » des cadres à l'heure du néo-capitalisme, dans CALDERÓN José-Angel & COHEN Valérie (dir.), *Qu'est-ce que résister ? Usages et enjeux d'une catégorie d'analyse sociologique*, 2014, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 85-95

FLOCCO Gaëtan, « Vers une lutte des cadres ? », *L'Homme et la société*, 2015/1 (n° 195-196), p. 197-222

FLOCCO Gaëtan, *Des dominants très dominés : pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, 2015-b, Paris, Editions Raisons d'agir, 170 pages

FOASSO Cyril, *Histoire de la sûreté de l'énergie nucléaire civile en France (1945-200)*, 2003, Thèse de doctorat d'histoire de l'Université Lumière-Lyon 2, 754 pages

FREUD Sigmund, *Totem et tabou : interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des peuples primitifs*, 1913, Editions Payot, Paris, 186 pages (édition 1965)

FREUND Julien, « Introduction », dans SIMMEL Georg, *Sociologie et épistémologie*, 1981, Paris, Presses Universitaires de France, p. 7-78

FREUND Julien, *Sociologie du conflit*, 1983, Paris, Presses Universitaires de France, 380 pages

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, 1993, Paris, Edition du Seuil, 432 pages (édition 1997)

FRIEDMANN Georges, « L'objet de la sociologie du travail », dans FRIEDMANN Georges et NAVILLE Pierre (sous la direction de), *Traité de sociologie du travail*, 1962, Paris, Edition Colin, tome 1 (3ème édition 1970), p. 11-34

FUGIER Pascal, « le rapport du sociologue à ses valeurs et ses affects », dans FERREOL Gilles & TUAILLON DEMESY (sous la direction de), *L'engagement et ses différentes figures*, 2015, Louvain-La-Neuve, Editions EME, p. 81-93

GAILLARD Irène, « Le Retour d'expérience, analyse bibliographique des facteurs socioculturels de réussite », *Les cahiers de la sécurité industrielle*, 2008-1, Toulouse, La Fondation pour une Culture Industrielle de Sécurité, 38 pages

GALBRAITH John Kenneth, *Le nouvel État industriel : essai sur le système économique américain*, 1967/1968, Paris, Edition Gallimard, 416 pages

GARRIGOU Alain, *La politique en France*, 2017, Paris, Editions La découverte, 523 pages

GAULEJAC (de) Vincent, *L'histoire en héritage*, 1999, Paris, Edition Desclée de Brouwer, 222 pages

GAULEJAC (de) Vincent, *La névrose de classe : trajectoire social et conflits d'identité*, 1999-b, Paris, Edition Hommes et groupes, 310 pages

GAULEJAC Vincent (de), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, 2005, Paris, Edition du Seuil, 353 pages (édition 2009)

GAULEJAC Vincent (de), « Aux sources de la sociologie clinique », dans GAULEJAC Vincent (de), HANIQUE Fabienne & ROCHE Pierre (sous la direction de), *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, 2007, Ramonville Saint-Agne, Edition Eres, p. 25-55

GAULEJAC Vincent (de), « La sociologie clinique entre psychanalyse et socioanalyse », SociologieS[En ligne], *Théories et recherches*, mis en ligne le 27 avril 2008, consulté le 10 avril 2018 (URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/1713>)

GAULEJAC (de), *Qui est « je » ?*, 2009, Paris, Editions du Seuil, 218 pages

GAULEJAC Vincent (de), « RPS : quels diagnostics ? Enjeux scientifiques et politiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/10, Eres, p. 51-70

GAULEJAC Vincent (de), Travail, *Les raisons de la colère*, 2011, Paris, Editions du Seuil, 334 pages

GAULEJAC Vincent (de) & ROCHE Pierre, « Introduction » dans GAULEJAC Vincent (de), HANIQUE Fabienne & ROCHE Pierre (sous la direction de), *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, 2007, Ramonville Saint-Agne, Edition Eres, p. 7-18

GILBERT Claude, « Retours d'expérience : le poids des contraintes », *Annales des Mines*, 2001 (22), p. 9-24

GIRAUD Baptiste, « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats », *Revue française de science politique*, 2006/6 (Vol. 56), p. 943-968

GIRAUD Baptiste, « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, 2009/2 (n° 86), p. 13-29

GIUST-DESPRAIRIES Florence & GIUST-OLLIVIER Annie-Charlotte, « La fabrication du risque psychosocial ou la neutralisation de la conflictualité, dans « Risques psychosociaux », une nouvelle catégorie sociale ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2010/10, Eres, p. 29-40

GLASER G. Barney & STRAUSS Anselm, *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*, 1967, Paris, Edition Armand Colin, 409 pages (édition 2010)

GOLLAC Michel, CASTEL Marie-Josèphe, JABOT Françoise, PRESSEQ Philippe, « Du déni à la banalisation. Note de recherche : Sur la souffrance mentale au travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2006/3 (no 163), p. 39-45

GOLLAC Michel (sous la direction de) & BODIER Marceline, 2011, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux suite à la demande du Ministre du Travail, de l'emploi et de la santé, 223 pages

GRAEBER David, *Dettes, 5000 ans d'histoire*, 2011, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 621 pages (édition-traduction 2013)

GRELON André, « Les débuts des cadres » dans BOUFFARTIGUE Paul (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, 2001, Paris, Editions la Découverte et Syros, p. 21-34

GUELAUD Claire, « La SNCF une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin », dans TIXIER Jean-Pierre (sous la direction de), *Du monopole au marché, Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, 2002, Paris, Edition La découverte, p. 126-146

HANIQUE, Fabienne, *Le sens du travail, chronique de la modernisation au guichet*, 2004, Editions Erès, Ramonville Saint-Agne, 300 pages

- HANIQUE Fabienne, « De la sociologie compréhensive à la sociologie clinique », dans GAULEJAC Vincent (de), HANIQUE Fabienne, ROCHE Pierre (sous la direction de), *La sociologie clinique, enjeux théoriques et méthodologiques*, 2007, Ramonville Saint-Agne, Edition Eres, p. 91-113
- HATZFELD Nicolas, « Les risques psychosociaux : quelles correspondances anciennes aux débats récents ? », *Travail et Emploi*, 2012/129, p. 11-22
- HILAL Nadia, « L'Europe, nouvelle figure de la crise syndicale : les syndicats face à la libéralisation du rail en Europe », *Politique européenne* 1/2009 (n° 27), p. 75-103
- HIRIGOYEN Marie-France, *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, 1998, Paris, Edition la découverte, 212 pages (édition 2003)
- HIRSCHMAN Albert O., *Exit, voice, loyalty, défection et prise de parole*, 1970, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles, 158 pages (traduction 1995)
- IRIBARNE Philippe (d'), *La logique d'honneur*, 1989, Paris, Editions du Seuil, 279 pages
- KARASEK Robert & THEORELLE Töres, *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*, 1990, New-York, Basic Books, 381 pages
- KAUFMANN Jean-Claude, *L'enquête et ses méthodes, L'entretien compréhensif*, 2007, Paris, Edition Armand Colin, 127 pages
- KESTEL Laurent, *En marche forcée. Une chronique de la libéralisation des transports : SNCF, cars Macron, et quelques autres*, 2018, Paris, Editions Raisons d'agir, 144 pages
- KUBIAK Julien, *La « managérialisation » de la prévention des risques professionnels en entreprise, Enquête parmi les préventeurs de l'entreprise*, 2016, Thèse, Université Paris-Saclay, 465 pages
- KOURCHID Olivier, « Mineurs, cheminots, essai d'interrogations comparatives », *Revue d'histoire des chemins de fer*, 2007/36-37, p. 220-276
- LANDMANN Mickael, « Einleitung des Herausgebers », dans SIMMEL Georg, *Das individuelle Gesetz, Philosophische Exkurse*, 1968, Frankfurt am Main, Edition Suhrkamp, p. 7-29
- LE GOFF Jean-Pierre, « Mai 68 : la France entre deux mondes », *Le Débat*, 2008/2 n° 149, p. 83-100
- LE GOFF Jean-Pierre, *Les illusions du management, Pour le retour du bon sens*, 2000, Paris, Les Editions La découverte et Syros, 163 pages
- LEGER François, *La Pensée de Georges Simmel : contribution à l'histoire des idées en Allemagne au début du XX<sup>e</sup> siècle*, 1989, Paris, Editions Kimé, 374 pages
- LEROUGE Loïc (sous la direction de), *Risques psychosociaux au travail : analyse jurisprudentielle, droit communautaire, Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède (1ere journée de l'Observatoire régional des risques psychosociaux en Aquitaine, ORRPSA, 7 décembre 2011)*, 2013, Paris, Edition L'Harmattan, 205 pages
- LHUILIER Dominique, *Placardisés : des exclus dans l'entreprise*, 2002, Paris, Edition du Seuil, 227 pages



LINHART Danièle, *Le torticolis de l'autruche : l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, 1991, Paris, Editions du seuil, 249 pages

LINHART Danièle, *Travailler sans les autres ?*, 2009, Paris, Editions du seuil, 212 pages

LINHART Danièle, « De la domination et de son déni », *Actuel Marx*, 2011/1 (n° 49), p. 90-103

LLORY Michel, *Accidents industriels : le coût du silence, opérateurs privés de parole et cadres introuvables*, 1996, Paris, Editions l'Harmattan, 364 pages

LORINO Philippe, « *La fuite managériale devant la complexité : l'exemple historique du Lean management* », 2014, ESSEC Working paper, Document de Recherche ESSEC / Centre de recherche de l'ESSEC, 11 pages

MAGGI Bruno, « Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie » dans SPERANDIO Jean-Claude (sous la direction de), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain*, 1996, Toulouse, Editions Octarès, 436 pages

MAGGI Bruno, *De l'agir organisationnel : Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, 2003, Toulouse, Octarès, 261 pages

MAGGI Bruno (sous la direction de), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, 2011, Paris, Editions Presses Universitaires de France, 321 pages

MAMELET Albert, *Le relativisme philosophique chez Georg Simmel*, 1914, Paris, Editions Félix Alcan, 215 pages

MARTUCCELLI Danilo, « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 2004/3 (Vol. 45), p. 469-497

MARX Karl & ENGELS Friedrich *L'idéologie allemande*, 1846/1976, Paris, Editions sociales-Messidor, 279 pages (édition 1982)

MARX Karl & ENGELS Friedrich, *Le manifeste du parti communiste*, 1848/2006, Paris, Edition Selio, 126 pages

MARX Karl, *Le capital, critique de l'économie politique, Livre 1*, 2016, Paris, Edition Presses Universitaires de France, 814 pages

MAUSS Marcel, *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 1923-1924/2007, Presses Universitaires de France, Paris, 248 pages

MEAD George Herbert, *L'esprit, le soi et la société*, 1934, Presses Universitaires de France, Paris, 434 pages (traduction / édition 2006)

MISPELBLUM BEYER Frederik, *Encadrer, un métier impossible*, 2006, Paris, Armand Colin, 298 pages (2ème édition, 2010)

MOLINIER Pascale & PHEULPIN Marie-Christine, « Le travail et la « vie psychotique », dans *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 2014/16 (N°1), mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 19 avril 2018 (URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3509> ; DOI : 10.4000/pistes.3509)

MONJARDET Dominique & BENGUIGUI Georges, « L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de classe », *Revue française de sociologie*, 1982/ 23-4, p. 605-638

- MONTMOLLIN Maurice (de), « Les cadres travaillent-ils ? à propos d'un ouvrage de Luc Boltanski », *Le Travail Humain*, 1984, 47/1, p. 89-93
- MUCCHIELLI Laurent, « Une société plus violente ? Une analyse socio-historique des violences interpersonnelles en France, des années 1970 à nos jours », *Déviance et Société*, 2008/ 32 (N°2), p. 115-147
- MUCHEMBLED Robert, *Une histoire de la violence, De la fin du Moyen Âge à nos jours*, 2008, Paris, Editions du Seuil, 487 pages
- NEIERTZ Nicolas, *La coordination des transports en France de 1918 à nos jours*, 1999, Paris, Edition Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 798 pages
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, « La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique », *Espaces Temps*, 2004/84-86, L'opération épistémologique, Réfléchir les sciences sociales, p. 38-50
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *La rigueur du qualitatif, Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, 2008, Louvain-La-Neuve, Editions Academia-Bruylant, 365 pages
- OLSON Mancur, *Logique de l'action collective*, 1965, Bruxelles, Edition de l'Université de Bruxelles, 214 pages (édition 2011)
- ONO Taiichi, *Toyota production system : beyond large-scale production*, 1988, New York, Edition Productivity press, 143 pages (traduction)
- ORWELL Georges, *1984*, 1950, Paris, Edition Gallimard, 407 pages (édition 2005)
- PAGES Max, BONETTI Michel, GAULEJAC Vincent (de), DESCENDRE Daniel, *L'emprise de l'organisation*, 1979, Paris, Presses Universitaires de France, 300 pages (1998, édition Desclée De Brouwer)
- PARETO Vilfredo, *Traité de sociologie générale*, 1916/1968, Genève, Editions Droz, 1818 pages
- PERILLEUX Thomas, « Le déni de l'évaluation », dans *Travailler* 2005/1 (n° 13), p. 113-134
- PICHON Alain, *Les cadres à l'épreuve*, 2008, Paris, Edition Presses Unitaires de France, 239 pages
- PONNET Marie, *Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF*, 2011, thèse de doctorat, Université de Nantes, 400 pages
- RAVEYRE Marie, « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *La Revue de l'Ires*, 2005/1 (n° 47), p. 95-115
- REYNAUD Jean-Daniel, *Sociologie des conflits du travail*, 1982, Paris, Presses Universitaires de France, 127 pages
- REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, 1989, Paris, Armand Colin, 348 p. (3ème édition, 1997)
- REYNAUD Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation et la règle*, 1995, Toulouse, Edition Octarès, 260 pages

RIBEILL Georges, « Des obsessions de l'État aux vertus des lampistes : aspects de la sécurité ferroviaire au XIX<sup>ème</sup> siècle », *Culture technique*, 1983/11, p. 287- 297

RIBEILL Georges, *Les cheminots*, 1984, Paris, La Découverte, 127 pages

RIBEILL Georges, « Les métamorphoses d'une corporation », dans LEMOINE Maurice, RIBEILL Georges, MALAN Anna, *Les cheminots, que reste-t-il de la grande famille ?*, 1993, Paris, Edition Syros, pages 123-205

RIBEILL Georges, « La grande vitesse à la française, Un système trentenaire à bout de souffle », *Revue d'histoire des chemins de fer*, N°46-47 – 2012, p. 389-409

ROBERT Philippe, POTTIER Marie-Lys, « Les préoccupations sécuritaires : une mutation ? », *Revue française de sociologie*, 2004/2 (Vol. 45), p. 211-241

ROGERS Carl, *Relation d'aide et psychothérapie*, 1942, Paris, Edition ESF, 235 pages (traduction 1970, édition 2011)

SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, 1977, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 476 pages (troisième édition, 1988)

SAINSAULIEU Renaud, « L'identité au travail d'hier et d'aujourd'hui », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 1998, n°1, p. 77-93

SALMAN Scarlett, « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », *Sociologie du Travail*, Elsevier Masson, 2008, p. 31-47

SCHELLING Thomas C., *Stratégie du conflit*, 1960/1986, Paris, Editions Presses Universitaires de France, 312 pages

SCHÜTZ Alfred, *Collected papers, Volume I, The problem of social reality*, 1962/1982, Dordrecht (Pays-Bas), Edition Kluwer Academic Publishers, 361 pages

SCHÜTZ Alfred, *Collected papers, Volume II, Studies in social theory*, 1964/1976, The Hague, Edition Nijhoff, 300 pages

SEIBEL Bernadette, « La lecture cheminote », *Bulletin Bibliothèque France*, Paris, 1991/36 (N°1), p. 32-41

SIMMEL Georg, *Philosophie de l'argent*, 1900, Paris, Presses Universitaires de France, 662 pages (2<sup>ème</sup> édition, traduction 1987)

SIMMEL Georg, *Sociologie, Etudes sur les formes de la socialisation*, 1908, Presses Universitaires de France, 756 pages (édition 1999, traduction 1992)

SIMMEL Georges, *Le conflit*, 1918, Belval, Les éditions Circé, 158 pages (édition 2008, 1<sup>ère</sup> traduction 1992)

SIMMEL Georg, *Sociologie et épistémologie*, 1918-b, Presses Universitaires de France, 238 pages (traduction 1981)

SIMON Herbert Alexander, *Administration et processus de décision*, 1945, Economica, Paris, 321 pages (traduction 1983)

SCHMID Lucile, « La véritable réforme de la Sncf », *Esprit*, 2018/6 (Juin), p. 24-28

SMITH Adam, *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776, Paris, Presses Universitaires de France, 1429 pages (édition 1995)

SOULE Sébastien, « Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, 2007/27(1), p. 127-140

SPIERENBURG Pieter, « Violence and the civilizing process : does it work ? », *Crime, Histoire & Sociétés / Crime, History & Societies*, 2001/Vol. 5 (2), p. 87-105

STENGER Sébastien, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil, De la distinction à la soumission*, 2017, Paris, Presses Universitaires de France, 270 pages

SUPIOT Alain, « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, 2000 (N°2), p. 131-145

TÉA Céline, *Retour d'expérience et données subjectives : quel système d'information pour la gestion des risques ?*, Sciences de l'Homme et Société, 2009, Arts et Métiers ParisTech, 270 pages

TERSSAC Gilbert (de) & MAGGI Bruno, « Autonomie et coopération : nouvelles réalités, différents regards », dans TERSSAC Gilbert (de) & FRIEDBERG Erhard (sous la direction de), *Coopération et conception*, 1996, Toulouse, Edition Octarès (édition 2002), p. 243-266

TERSSAC Gilbert (de), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, 1998/3, p. 5-14

TERSSAC Gilbert (de) & LALANDE Karine, *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, 2002, Presses Universitaires de France, Paris, 228 pages

TERSSAC Gilbert (de), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat » dans TERSSAC G. (de) (sous la direction de), *La théorie sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, 2003, Editions La découverte, Paris, p. 11-33

TERSSAC Gilbert (de), « Travail d'organisation et travail de régulation sociale », dans Terssac G. (de) (sous la direction de), *La théorie sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, 2003, Editions La découverte, Paris, p. 121-134

TERSSAC (de) Gilbert, « Pour une sociologie des activités professionnelles », dans BIDEAU Alexandra (sous la direction de), BORZEIX Anni, PILLON Thierry, ROT Gwenaëlle, VATIN François, *Sociologie du travail et activité*, 2006, Toulouse, Editions Octarès, p. 191- 207

TERSSAC Gilbert (de), « Théorie du travail d'organisation », dans MAGGI Bruno (sous la direction de), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, 2011, Paris, Editions Presses Universitaires de France, p. 97-121

TERSSAC Gilbert (de), « L'activité dans le travail : un point de vue sociologique », dans DUJARIER Marie-Anne, GAUDART Corinne, GILLET Anne, LENEL Pierre (co-direction), *L'activité en théories, Regards croisés sur le travail*, 2016, Toulouse, Octarès, p. 187-222

THINE Sylvain, LAGNEAU-YMONET Paul, François DENORD et CAVENG Rémy, « Entreprendre et dominer. Le cas des consultants », *Sociétés contemporaines* 2013/1 (n° 89), p. 73-99

TINEL Bruno *et alii*, « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, 2007/1 (n° 41), p. 153-164

TIXIER Pierre-Eric (sous la direction de), *Du monopole au marché, Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, 2002, Paris, Edition La découverte, 196 pages

TOMMASO Pardi, « Quand une mode managériale s'institutionnalise. Le rôle de la marchandisation de la recherche universitaire aux États-Unis », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2015/1 (Vol. 9, n° 1), p. 101-124.

TOUENEBIZE Anne-Marie, « Préface » dans ALTER Norbert & DUBONNET Christian, *Le sociologue et le manager*, 1994, Paris, Edition L'Harmattan, p. 7-12

TROUVE Philippe, « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de sociologie*, 1996/ 37 (N°2), p. 287-308

VALLERY Gérard & LEDUC Sylvain, *Les risques psychosociaux*, 2012, Paris, Presses Universitaires de France, 126 pages

VAN CAMPENHOUDT Luc, MARQUET Jacques, QUIVY Raymond, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 1988/2017, Malakoff, Edition Dunod, 383 pages (5ème édition)

VANDENBERGHE Frédéric, *Une histoire critique de la sociologie allemande, Aliénation et réification, Tome I : Marx, Simmel, Weber, Lukacs*, 1997, Paris, Editions La découverte et Syros, 211 pages

VANDENBERGHE Frédéric, *La sociologie de Simmel*, 2001, Paris, Editions La Découverte, 123 pages

VANDEVELDE-ROUGALE Agnès, *La novlangue managériale : emprise et résistance*, 2017, Toulouse, Editions Erès, 211 pages

WEBER Thorstein, *Les ingénieurs et le capitalisme*, 1921/1971, Paris, Edition Gordon and Breach, 162 pages

VIGOUR Cécile, 2005, *La Comparaison dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte (Grands repères guides), 336 pages

VILLETTE Michel, *L'homme qui croyait au management*, 1988, Paris, Editions du Seuil, 186 pages

VITE Sylvain, *Uniformes du rail en France de 1840 à nos jours*, 2003, Boulogne Billancourt, Editions ETAI, 191 pages

WEBER Hélène, *Du ketchup dans les veines, Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's*, 2005, Ramonville Saint-Agne, Editions Erès, 219 pages

WEBER Max, *Le savant et le politique*, 1919/2003, Paris, Editions La découverte, 206 pages

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1920/2003, Paris, Edition Gallimard, 531 pages

WEBER Max, *Economie et société (tome premier)*, 1921/1995, Paris, Edition Pocket, 410 pages (d'après traduction Plon 1971)

WEBER Max, *Essais sur la théorie de la science*, 1922/1992, Paris, Edition Presses Pocket, 478 pages

WEBER Max, *Sociologie des religions*, 1996, Paris, Editions Gallimard, 545 pages

WEBER Max, *La domination*, 2013, Paris, Edition La découverte, 426 pages

YONNET Paul, *Jeux, mode et masse*, 1985, Paris, Editions Gallimard, 380 pages

ZARIFIAN Philippe, *Le modèle de la compétence*, 2004, Rueil Malmaison, Editions Liaisons, 130 pages



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	5
SIGLES ET ACRONYMES .....	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE - LA THESE D'UNE CADRE EN RECONVERSION.....	9

### PREMIÈRE PARTIE

#### OBJET, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODE

Introduction - La quête de rigueur des sciences humaines et sociales .....	15
Chapitre 1 - Construction de l'objet.....	17
1. Introduction : analyser les conflits de cadres .....	17
2. Terrain : les cadres à Fret SNCF (2010-2015) .....	17
2.1. Fret SNCF : l'avant-poste de la « modernisation » de la SNCF .....	17
2.1.1. La « modernisation » à partir des années 1990 .....	17
2.1.2. Les effets de l'ouverture à la concurrence du fret (2006).....	20
2.2. Les cadres à la SNCF : définition et morphologie .....	24
2.2.1. Deux catégories officielles, une catégorie officieuse .....	24
2.2.2. Les changements chez les cadres à partir des années 1960.....	27
2.2.3. Les cadres à la SNCF et à Fret SNCF dans les années 2010.....	28
3. La dynamique du groupe des cadres depuis les années 1990.....	32
3.1. Les cadres face aux « modernisations » des années 1980/1990.....	32
3.1.1. Le malaise du salariat de confiance : la crise du lien avec l'entreprise.....	32
3.1.2. Les cadres : des sujets qui dominent, critiquent ou résistent.....	34
3.2. Le changement de forme de la conflictualité depuis les années 1980.....	37
3.2.1. La conflictualité qui échappe aux cadres d'analyse traditionnels .....	37
3.2.2. Les métamorphoses du rapport salarial et les traditions sociologiques.....	39
4. Conclusion - La domination dans la construction de sens .....	42
Chapitre 2 - Cadre théorique .....	45
1. Introduction : réintégrer la domination à l'analyse organisationnelle.....	45
2. L'approche constructiviste dans l'analyse des conflits .....	46
2.1. La domination et l'opposition selon Simmel : une action réciproque.....	46
2.2. La domination, son organisation et sa légitimité selon Weber.....	48
2.3. L'univers légitime face au défi hérétique selon P. Berger & T. Luckmann.....	50
3. La théorie du travail d'organisation et ses lectures .....	53
3.1. Le travail d'organisation (1998-2003) : l'activité de la domination organisée....	53



3.2.	Le travail d'organisation (après 2006) : définitions légitime et « hérétique » .....	56
4.	Conclusion - Le conflit sur la définition du bon travail d'organisation .....	59
Chapitre 3 - La méthode inductive, clinique et comparative.....		61
1.	Introduction : la thèse en immersion à Fret SNCF.....	61
2.	Les interactions doctorante/terrain/direction de thèse.....	63
2.1.	Une ingénieure « en reconversion » chez les cadres cheminots .....	63
2.1.1.	La rencontre entre une cadre en reconversion et des cadres cheminots .....	63
2.1.2.	Le projet de recherche sur le travail d'organisation à Fret SNCF .....	64
2.1.3.	Le crédit accordé à l'ingénieur, la sollicitude pour le débutant.....	67
2.2.	Une « hérétique » chez les cadres cheminots.....	67
2.2.1.	Des réactions à l'activité de thèse diamétralement opposées .....	67
2.2.2.	Se découvrir hérétique par le conflit .....	69
2.2.3.	De la reconversion à l'hérésie : la redéfinition de soi .....	71
3.	La méthode d'enquête .....	75
3.1.	Le conflit comme fil conducteur.....	75
3.1.1.	L'observation participante sur trois ans et trois mois.....	75
3.1.2.	Des cas de conflits : la société en train de se faire .....	76
3.2.	Le travail d'enquête .....	78
3.2.1.	L'enquête compréhensive par entretiens semi-directifs .....	78
3.2.2.	La participation observante : l'enquête en immersion .....	80
3.2.3.	L'étude documentaire : les sources institutionnelles et hérétiques.....	84
Conclusion - Les apports et limites d'une thèse en Cifre.....		87

## DEUXIÈME PARTIE

### LA DOMINATION DES ENCHANTEURS

Introduction - Des cas de conflits entre cadres.....		91
Chapitre 4 - Les conflits de cadres sur un dispositif .....		93
1.	Introduction : le Rex, un dispositif qui a perdu sa « dynamique ».....	93
2.	L'histoire du Rex à la SNCF : des bonnes intentions à la déception .....	94
2.1.	L'ambition des initiateurs du Rex : régler les conflits de l'organisation .....	94
2.1.1.	L'organisation du Retour d'Expérience : une préconisation d'experts .....	94
2.1.2.	La « préparation » : une définition du « bon » travail d'organisation.....	95
2.2.	De l'ambition « préparatrice » à l'occultation des conflits .....	97
2.2.1.	La disparition des conflits d'intérêts dans la réglementation sur le Rex .....	97
2.2.2.	La montée en puissance de l'outil, l'essoufflement de la démarche .....	99

3.	Les critiques du Rex à Fret SNCF en 2012.....	102
3.1.	L'organisation prescrite du Retour d'Expérience à Fret SNCF .....	102
3.1.1.	Des acteurs sur trois niveaux hiérarchiques et un outil informatique.....	102
3.1.2.	La division du travail sur la sécurité à l'origine d'un « reporting » .....	103
3.2.	Les critiques du « reporting » dans les niveaux subalternes .....	105
3.2.1.	Le problème du Rex, la faute à l'outil selon les animateurs Rex .....	105
3.2.2.	« On n'a pas de retour » : la critique litanique des DPX.....	106
3.2.3.	La critique du travail des animateurs Rex par leurs correspondants .....	109
3.2.4.	La critique de l' « incidentologie » à la direction de la sécurité.....	112
3.3.	La critique voilée de la direction de l'entreprise.....	114
3.3.1.	La reprise par la direction de la critique du « reporting » .....	114
3.3.2.	La critique off des règles et des « experts » par les « innovateurs » .....	116
4.	Conclusion - La lutte d'influence sur le sens du travail d'organisation.....	118
Chapitre 5 - Le conflit à l'intérieur d'un service en direction.....		121
1.	Introduction : du « chef » au « premier cercle » .....	121
2.	L'histoire du conflit à la direction de la sécurité.....	122
2.1.	Le conflit avec le « rénovateur » (2013-2014).....	122
2.1.1.	La fonction des dispositifs : deux « écoles » de cadres.....	122
2.1.2.	La « voix de son maître » : l'autorité qui musèle l'opposition.....	124
2.2.	Le conflit entre les « grouillots » et le « premier cercle » (2014- 2015).....	127
2.2.1.	Le malaise des cadres qui sont traités comme des « grouillots » .....	127
2.2.2.	Le « premier cercle » ou les chefs qui ne sont plus des « patrons ».....	129
2.2.3.	Le conflit de légitimité : déni de la hiérarchie, retrait des subordonnés....	130
3.	La domination controversée des « rénovateurs » .....	132
3.1.	Le changement de critère de promotion des cadres à la SNCF.....	132
3.1.1.	La promotion des « rénovateurs » plutôt que des « experts » .....	132
3.1.2.	La valorisation de l'inexpérience dans un monde d' « experts » .....	135
3.2.	Le conflit sur la définition du « bon » travail d'organisation.....	137
3.2.1.	Le travail de reconstruction de la réalité par les « rénovateurs » .....	137
3.2.2.	La critique de la valeur de l'activité des « rénovateurs » .....	141
3.2.3.	La domination des « rénovateurs » face au défi « hérétique » .....	143
4.	Conclusion - La prise de pouvoir des « enchanteurs ».....	146
Chapitre 6 - L'opposition dans des réunions de cadres.....		149
1.	Introduction : les réunions « un peu particulières » .....	149
2.	L'opposition des cadres du « monde de la production » .....	150

2.1.	Le ton « vif » d'un Cossec (direction de production).....	150
2.2.	Le malaise des cadres au « bout de l'entonnoir » .....	152
2.3.	Le dispositif sans mesures de prévention satisfaisantes.....	154
3.	Le sens du travail d'organisation du comité de pilotage d'ÉVRPS .....	157
3.1.	Le Comité de pilotage sur ÉVRPS : une idée de « préparateurs ».....	157
3.2.	Le sens du travail du Comité : préparer la confrontation avec les Unités.....	159
3.3.	La fonction de l'opposition : soulager des tensions du travail organisé .....	161
4.	L'influence de l'animateur : le sens de son travail d'organisation.....	164
4.1.	Organiser et protéger la liberté de ton avec la hiérarchie.....	164
4.2.	Faire taire l'opposition par un discours « positif ».....	166
5.	Conclusion - La marginalisation de l'opposition depuis le sommet .....	168
Chapitre 7 - Les divergences dans l'encadrement opérationnel.....		171
1.	Introduction - La divergence entre le « chef » et le « manager ».....	171
2.	La divergence sur la pratique de l'opposition .....	172
2.1.	La « modernisation » de l'encadrement à la SNCF .....	172
2.1.1.	La bataille pour saper l'autorité des « chefs ».....	172
2.1.2.	Le « management » ou la fin des « rapports francs » entre cadres.....	174
2.2.	Des « chefs » aux « managers » : le cas de l'Unité de Bordur.....	177
2.2.1.	Le chef au « franc parler » : le Dirigeant de Bordur (2004-2008).....	177
2.2.2.	L'agent qui « fait son job » : le Dirigeant de Bordur (2008-2014) .....	181
2.2.3.	L'idéologie défensive à l'épreuve du « réel » .....	184
3.	La divergence sur le travail d'organisation (TO) .....	186
3.1.	La divergence sur le TO dans l'encadrement de l'Unité.....	186
3.1.1.	Le TO des chefs bons professionnels : réguler la pression en s'opposant .....	186
3.1.2.	Le TO des managers : tenir aux agents des discours paradoxaux .....	188
3.1.3.	Les « managers » : des cadres qui ne sont pas là pour voir ni entendre ....	192
3.2.	La divergence sur le TO entre l'encadrement et les agents.....	194
3.2.1.	La « RAT à Brisur » selon les agents : un mal-être relationnel.....	194
3.2.2.	La disjonction entre les réalités de l'encadrement et des agents .....	196
Conclusion - La lutte des sens entre « anciens » et « modernisateurs ».....		201

## TROISIÈME PARTIE

### LA LÉGITIMITÉ DES ENCHANTEURS

Introduction - Comprendre le changement dans la domination .....	205
Chapitre 8 - Le changement d'ordre de légitimité à la SNCF .....	207

1.	Introduction : le rôle de la socialisation dans le changement .....	207
2.	De l'exhibition à la dissimulation de la domination.....	208
2.1.	Le changement dans la socialisation vu à partir des normes vestimentaires.....	208
2.1.1.	La désuétude de la norme « militaire » après des conflits sociaux.....	208
2.1.2.	Faut-il en conclure qu'il n'y a plus de norme ?.....	211
2.1.3.	La norme du « décontracté » : la contrainte par l'autocontrôle.....	212
2.2.	La dissimulation de la domination dans le vêtement et l'espace .....	216
2.2.1.	Le chef au style « décontracté » .....	216
2.2.2.	La généralisation de l'occultation de la hiérarchie.....	217
2.2.3.	La discrète distinction des dominants .....	219
3.	La domination dans l'organisation militaro-managériale .....	221
3.1.	La légende des Enchanteurs à la SNCF .....	221
3.1.1.	La communication d'entreprise : un vecteur de l' « individu ».....	221
3.1.2.	La légende des « leaders qui mobilisent par leurs visions ».....	222
3.1.3.	L'idéologie totalisante de l'unité des « individus ».....	225
3.2.	La domination malgré le succès limité de la légende.....	228
3.2.1.	Le clivage entre cadres sur la valeur de la communication.....	228
3.2.2.	Y croire ou faire semblant pour être promu à un poste d'autorité.....	230
3.2.3.	La survivance d'une socialisation « militaire ».....	233
4.	Conclusion - La domination dans la société des individus.....	236
Chapitre 9 - L'énigme de la domination des Enchanteurs .....		239
1.	Introduction : la précarité de la réalité sans maître .....	239
2.	La construction d'une réalité sans maître : le pouvoir du langage.....	240
2.1.	La fabrique en interne d'une obligation externe .....	240
2.1.1.	Le cas de l'obligation légale à évaluer les risques psychosociaux .....	240
2.1.2.	À l'origine : les suicides à France Telecom et la lettre de la Ministre .....	242
2.1.3.	La chape de plomb sur les suicides au travail à la SNCF.....	243
2.2.	De la prévention des suicides à « ÉVRPS ».....	245
2.2.1.	Les « RPS » comme moyen détourné de s'opposer .....	245
2.2.2.	Les « RPS » comme matière à dispositif.....	248
2.2.3.	La neutralisation de l'opposition par les machineries conceptuelles .....	250
3.	Faire comme s'il n'y avait pas de maître : le pouvoir de la contrainte .....	251
3.1.	L'intériorisation de l'ordre légitime par la socialisation.....	251
3.1.1.	Nommer le maître : l'interdit fondamental.....	251
3.1.2.	La socialisation du novice : l'apprentissage du refoulement collectif.....	253

3.1.3.	La normalisation de l'hypocrisie par la construction de défenses.....	256
3.2.	Les maîtres-enchanteurs ou le pouvoir de faire taire les hérétiques.....	258
3.2.1.	Des experts en communication face au défi de la contestation .....	258
3.2.2.	L'offensive hérétique contre le « bon sens ».....	260
3.2.3.	Le souci de la mascarade : la répression par le chantage .....	263
4.	Conclusion - Le travail de maintenance des Enchanteurs .....	266
Chapitre 10 - Les limites de la domination des Enchanteurs .....		269
1.	Introduction - Des histoires de « soi », la société en train de se faire .....	269
2.	La limite à devoir grandir seul .....	270
2.1.	L'interruption par les Enchanteurs de la filiation entre cadres .....	270
2.1.1.	Les « vieux loups », le fils spirituel et son modèle .....	270
2.1.2.	La rupture de la filiation après la prise de pouvoir des Enchanteurs.....	272
2.1.3.	L'impensé organisationnel de la transmission du savoir.....	275
2.2.	Grandir dans l'organisation dominée par les Enchanteurs.....	277
2.2.1.	L'histoire du Jeune Cadre qui ne se sent pas à la hauteur .....	277
2.2.2.	L'« ancien » ou le cadre à l'antipode de l'Enchanteur .....	280
2.2.3.	L'histoire du Jeune cadre modèle qui lorgne sur l'anti-modèle .....	283
3.	La limite à la répression de l'opposition .....	285
3.1.	La limite de la répression de l'opposition par la stigmatisation sociale.....	285
3.1.1.	La divergence entre « radicaux » et « réformistes » sur l'opposition.....	285
3.1.2.	La répression de la contestation par la stigmatisation sociale .....	287
3.1.3.	L'histoire des élus syndicaux qui n'aiment pas la « culture du conflit » ..	290
3.2.	La limite à la répression de l'opposition par la précarisation.....	293
3.2.1.	L'histoire du prestataire qui revendique de s'opposer .....	293
3.2.2.	De la peur à la colère : l'histoire des prestataires qui veulent partir .....	295
3.2.3.	La persistance de l'opposition dans les marges de l'organisation.....	297
CONCLUSION GÉNÉRALE – LES ENCHANTEURS CONTESTÉS .....		301
1.	Le changement de sensibilité à la violence et ses conséquences.....	301
2.	Le changement dans la domination et la conflictualité au travail .....	304
3.	La lutte des sens : la domination en train de se faire et de se défaire.....	306
BIBLIOGRAPHIE .....		310
TABLE DES MATIÈRES .....		327
TABLE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX .....		335





## TABLE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

### Liste des encadrés :

Encadré 1 : Présentation de l'organisation sociogéographique de Fret SNCF.....	65
Encadré 2 : Présentation du service d'accueil de la Cifre (la direction de la sécurité) .....	81
Encadré 3 : De l'espoir à la déception, le récit d'un pionnier du Rex.....	101
Encadré 4 : Travailler « à l'ancienne » versus « par boîtes aux lettres » .....	111
Encadré 5 : L'invisibilité du travail des cadres, subie ou organisée .....	145
Encadré 6 : Les « gendarmes » versus les « préparateurs » .....	158
Encadré 7 : Le retrait d'un cadre ou le ressentiment diffus d'un « qualif H » .....	163
Encadré 8 : Un « chef » dans une réunion de « managers ».....	175
Encadré 9 : Un chef d'Établissement « au mauvais caractère » (1976-1993).....	180
Encadré 10 : La divergence entre cadres sur la définition d'un bon manager .....	231
Encadré 11 : La coutume du mess à l'épreuve de la « rénovation » .....	234
Encadré 12 : La réticence à « parler psychologie » avant les années 2000.....	246
Encadré 13 : L'art du discours managérial de dissimuler la prise de décision.....	259
Encadré 14 : Le conflit avec les Enchanteurs dans un Pôle sécurité.....	273
Encadré 15 : Quand les Enchanteurs se font passer pour des « hérétiques » .....	287

### Liste des figures :

Figure 1 : Évolution de l'effectif de Fret SNCF entre 2009 et 2016 (bilans sociaux) .....	23
Figure 2 : Évolution de l'effectif de l'ÉPIC SNCF entre 2009 et 2014 (bilans sociaux).....	23
Figure 3 : Les cadres au statut à Fret SNCF par tranches d'âge (bilans sociaux) .....	29
Figure 4 : La division du travail de direction entre les « responsables » et les « appuis ».....	103
Figure 5 : Les espaces sociogéographiques de Fret SNCF (cas ÉVRPS) .....	150
Figure 6 : L'organisation « en entonnoir » et aux « impératifs » .....	165
Figure 7 : Les changements hiérarchiques à la gare de Bordur (1997-2008).....	174
Figure 8 : Modèle d'organigramme « normalisé » (anonymisé) à Fret SNCF (2010-2015).....	218
Figure 9 : Une affiche au siège à Fret SNCF dans les années 2010 (document anonymisé) ....	222
Figure 10 : Croquis représentant G. Pepy (« LESINFOSLEMAG », septembre 2013).....	223
Figure 11 : Plaquette de communication (direction de production Fret SNCF, années 2010)..	224
Figure 12 : Mail annonçant la consultation « SNCF et MOI » (2015).....	226
Figure 13 : Tract de la CFDT Fédération Cheminots (recto et zoom du verso).....	288

### Liste des tableaux :

Tableau 1 : Transport de marchandises en France (SOeS ; Eurostat ; VNF) .....	20
---	----



Tableau 2 : Transport de marchandises en Allemagne (Statistisches Bundesamt/WISTA).....	21
Tableau 3 : Catégories de salariés et grille d'avancement (RH 1, 2011).....	25
Tableau 4 : Le poids de l'encadrement à la SNCF (Ribeill, 1993 ; bilans sociaux).....	28
Tableau 5 : Effectif par catégorie à Fret SNCF (bilans sociaux) .....	29
Tableau 6 : Part des femmes à la SNCF par catégorie (bilans sociaux).....	30
Tableau 7 : Part des femmes à Fret SNCF par catégorie (bilans sociaux) .....	30
Tableau 8 : Part des femmes en direction à Fret SNCF (organigramme du siège) .....	30
Tableau 9 : Part des femmes cadres en Unité de production (annuaire Ile de France, 2013) .....	30
Tableau 10 : Composition des réunions sur «ÉVRPS ».....	75
Tableau 11 : Caractéristiques socio-organisationnelles de la population enquêtée.....	80
Tableau 12 : Sondage fait à main levée lors d'une réunion auprès de quinze cadres .....	124
Tableau 13 : Changements dans les organigrammes du service (extraits).....	140
Tableau 14 : Formation interne d'un ingénieur entré à la SNCF à la fin des années 1970.....	275
Tableau 15 : Formation interne d'un diplômé Ecole de commerce (Fret SNCF, années 2010)	276
Tableau 16 : Élections professionnelles (CE) à la SNCF (données de la direction) .....	289
Tableau 17 : Élections CE et DP à Fret SNCF (données de la direction) .....	289
Tableau 18 : Élections CE et DP à Fret SNCF par collège (données de la direction).....	289