

UNIVERSITÉ D'ÉVRY VAL D'ESSONNE
UFR DE SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION
Centre Pierre Naville

et

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA
POGRADO EN ESTUDIOS SOCIALES
Línea de Estudios Laborales

Thèse en cotutelle pour l'obtention du doctorat de 3^{ème} cycle
de Sociologie

Edgar Israel BELMONT CORTES

**REORIENTATIONS ET REORGANISATIONS DU SERVICE
PUBLIC DE L'ENERGIE ELECTRIQUE**

**Les cas d'Electricité de France
et de Luz y Fuerza del Centro (Mexique)**

Thèse codirigée par Jean-Pierre DURAND et Enrique de la GARZA TOLEDO

Soutenue le 1^{er} juillet 2009

Jury :

François ABALLEA, Professeur des Universités, Rouen
Daniel BACHET, Maître de conférences, Université, Evry-Val d'Essonne
Jean-Pierre DURAND, Professeur des Universités, Université d'Évry Val d'Essonne
Enrique de la GARZA TOLEDO, Professeur de l'Universidad Autónoma Metropolitana
Danièle LINHART, Directrice de recherches au CNRS, Université Paris X.

à Bonifacio Belmont Najera
(1938-2002)

à mes frères :

Adriana, Eduardo, Erik

et

à Ceci

Remerciements

La liste des personnes que je dois remercier est longue : je voudrais tout d'abord remercier les salariés, les militants syndicaux et les responsables des deux entreprises qui ont participé à cette recherche, je leur réitère ma gratitude pour leur confiance et la disponibilité qu'ils m'ont toujours accordés pour réfléchir et discuter de leur activité ; je tiens à préserver leur anonymat ne voulant pas compromettre leur position . Je me sens redevable envers toutes et tous les syndicalistes de la CGT, de la CFDT, de SUD-ENERGIE, du Syndicat Mexicain des Electriciens (SME), des salariés et des responsables managers des deux entreprises (EDF et LyFC) ; *sans leur soutien les objectifs de cette recherche auraient pu difficilement être atteints.*

Toute ma gratitude va aux membres du Centre Pierre Naville et du Programme de Doctorat en Études Sociales de l'UAM, particulièrement aux co-directeurs de la thèse Jean-Pierre Durand et Enrique de la Garza avec lesquels j'ai pu établir un dialogue ouvert qui a enrichi ma recherche ; leurs commentaires et leurs réflexions ont fortement contribué à la réalisation de ce travail.

J'adresse également mes remerciements aux membres du Jury de Thèse : François ABALLEA, Daniel BACHET, Jean Pierre DURAND, Enrique de la GARZA et Danièle LINHART pour avoir accepté de participer à cette dernière étape.

Je suis reconnaissant à Nicolas Cardenas, Marcela Hernández, Fernando Herrera, Javier Melgoza, Arturo Ramos, Sergio Sanchez, Elodie Segal et Tanguy Zamsung pour nos discussions amicales qui m'ont encouragé et permis d'avancer.

Pour leur appui tout au long de cette étape, je souhaite remercier sincèrement mes amis de toujours comme ceux que j'ai rencontré en chemin : Alejandra Aquino, Saïd Alanís, Hector Alanis, Melina Balcazar, Luz Bermudez, Claudia Castello, Franciso Carrillo, Frida Calderón, Román Domínguez, Mario Espinoza, Raúl González, Claudia Gochicoa, Mario Govea; Fred Decosse, Noemi Leon, Gustavo Lugo, Genoveva Nava, Fausto Mena, Tania Navarro, Irene Ortega, Guadalupe Ojeda, José Manuel Perez, Irene Ramos, Aleyda Resendiz, Sergio Segura, Ericka Lopez, Salvador Sánchez, Eduardo Zamarrón,...

Mes remerciements vont aussi au Comité directeur du SME: Martín Esparza, Humberto Montes de Oca, Fernando Amezcua et Fernando Oliva, ainsi que à Mateo Huarte, pour le soutien qu'ils m'ont témoigné pendant le travail de terrain.

Enfin, je remercie, pour les mêmes raisons, le Conseil National de Science et Technologie qui m'a accordé l'appui économique nécessaire à la réalisation de ce travail de recherche en France et au Mexique.

Cette thèse s'inscrit dans le cadre d'une cotutelle entre l'Université d'Evry Val d'Essonne et l'Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. Je remercie le personnel de deux Centres de recherche qui m'ont accueilli et qui ont facilité le déroulement de mes travaux.

La version de la thèse en espagnole ressemble 450 pages, pour la version française on a gardé l'essentiel des idées en allégeant le texte.

Je dois également beaucoup à Catherine BONY qui a fait le travail de la traduction et à François DENJEAN qui a contribué avec la lecture et les corrections de la version française.

Table de matières

Introduction Générale	9
Eléments méthodologiques	12
Le plan de la thèse.....	14
Chapitre 1 Le point de départ	
1.1 La thèse de la déstabilisation du modèle fondateur	17
1.2 Les repères du modèle fondateur	20
1.2.1 Les missions du service public.....	21
1.2.2 La régulation monopoliste	22
1.2.3 L'intégration du système électrique national	23
1.2.4 L'intégration verticale de l'entreprise.....	24
1.2.5 Le statut des électriciens	24

Première Partie Electricité de France

Chapitre 2 La transition à la régulation compétitive	
2.1 La refondation du service public.....	30
2.2 « C'est inévitable, on évolue » : à propos de la nouvelle politique commerciale.....	40
2.3 « S'adapter au marché en gardant les valeurs du service public... ».....	45
Chapitre 3 Manager la divergence. Les centres de relation clientèle à Électricité de France	
3.1 La réorganisation d'EDF face au marché.....	49
3.2 La modernisation de l'activité commerciale	53
3.3 « L'extinction du vieux monde »	57
3.4 « Ouvrir l'entreprise au client »	63
3.5 « Rééduquer le client et le salarié... »	66
3.6 Professionnaliser la vente : « travailler par objectifs/résultats... ».....	71

Chapitre 4 : La solidarité EDF

4.1 Les enjeux de la solidarité EDF	84
4.2 « Jouer l'image social auprès du client démun... »	90
4.3 La médiation des travailleurs sociaux	95
4.4 « Rééduquer le client et respecter les règles du nouveau contrat ».....	101
4.5 « Faire de la solidarité : trouver un juste milieu ».....	107

Deuxième Partie

Luz y Fuerza del Centro

Chapitre 5 : La politique énergétique néolibérale

5.1 La controverse constitutionnelle et le tournant dans la politique énergétique	123
5.1.1 L'ouverture du marché et les réformes de 1992.....	124
5.1.2 Les initiatives de privatisation de l'entreprise publique : « Les missions du service public ont touché à leur fin... »	131
5.2 La viabilité de l'entreprise publique mise en cause	138
5.3 La fermeture de comptes : la gestion axée sur les attentes de la performance et des résultats	141

Chapitre 6 : Donner du sens au projet de l'entreprise

6.1 La négociation contractuelle à Luz y Fuerza del Centro.....	145
6.1.1 Le contexte de la négociation contractuelle	145
6.1.2 La défense de l'entreprise : les compromis sociopolitiques en jeu.....	147
6.1.3 Le débat sur le droit à l'énergie	150
6.1.4 Le projet de l'entreprise publique	153
6.1.5 « Le vécu du terrain ».....	156
6.2 L'accord de productivité de 2008	158

Chapitre 7 : La modernisation de l'entreprise

7.1 La réorganisation de l'activité commerciale	167
7.2 La dynamique intra-syndicale	170
7.3 La viabilité de l'entreprise mise en cause	178
7.4 Le travail relationnel	182
7.4.1 Le processus du travail mise en cause.....	186
7.4.2 Le conflit autour de la politique tarifaire	208

Troisième Partie

Le croisement des cas

Chapitre 8 : Les réformes énergétiques

8.1 La réforme du cadre du service public	215
8.2 La redéfinitions des missions et des objectifs de l'entreprise	218
8.3 Les impératifs de la modernisation	222

Chapitre 9 : Négocier la réorganisation de l'entreprise

9.1 La marge de manœuvre des acteurs	228
9.2 Renégocier la cohérence symbolique de l'entreprise.....	232
9.3 Ajuster l'activité aux règles du libre marché	236

Chapitre 10 : La conversion de l'activité de service

10.1 La qualité du service et la satisfaction du client à l'épreuve.....	242
10.2 Les enjeux du travail relationnel	246
10.3 La transversalité des changements et la recomposition du conflit.....	249

Conclusion générale	259
---------------------------	-----

Bibliographie.....	264
--------------------	-----

Documents divers :.....	272
-------------------------	-----

Liste des encadrés	278
--------------------------	-----

Liste des tableaux	279
--------------------------	-----

Introduction Générale

La privatisation des entreprises publiques et la dérégulation du marché énergétique sont à l'ordre du jour sur le plan international depuis les années 1990 quand, pour la première fois, en Angleterre, malgré les inconvénients techniques et opérationnels que cela entraîne, on envisage de séparer les activités production-transmission-distribution-commercialisation d'énergie électrique. Depuis lors, la dérégulation a fait l'objet d'une promotion au niveau mondial de la part d'organismes financiers transnationaux tels que la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (Beder, 2005) en se présentant même comme une composante de la nouvelle réalité économique et financière, en s'articulant aussi avec les processus d'intégration du marché énergétique à l'échelle régionale et continentale puisque la reconfiguration de l'entreprise publique s'inscrit, dans le cas mexicain, dans le contexte de l'Accord de libre échange de l'Amérique du Nord (ALENA) et dans le cas français dans le contexte de la CEE.

Ce processus s'inscrit dans un programme d'ajustements et de changements dans la structure politique et économique de chaque État en s'étendant sur le plan international sous la forme de société de marché, tout ceci en supposant que la régulation de l'État, dans le marché des biens et des services, réduit la liberté des individus en influençant l'orientation de leurs décisions et leurs préférences, ce qui est considérée aussi comme un blocage de l'évolution même du marché.

La liberté entre l'offre et la demande est conçue ainsi comme un aspect bénéfique pour les consommateurs et les citoyens en faisant ressortir que le marché est le principal espace de coordination et de coopération dans la société et en niant que dans cette dynamique s'expriment le pouvoir et les intérêts de la classe dominante (Lindblom, 2002, Bachet, 2007). En ce sens, la réorganisation du secteur énergétique s'inscrit dans le contexte de la globalisation néolibérale, c'est-à-dire dans une période historique où l'État et le capitalisme se recomposent (Pipitone, 1986 ; Ramos, 2002) sous l'idéal de la société de marché, en constituant non seulement une représentation de l'ordre social (autorégulé), mais aussi un *idéal* qui cherche à se rendre universel (Boyer, 2004) et à organiser et légitimer des pratiques, rapports de pouvoir et de domination (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Godelier, 1984).

Dans ce contexte, le modèle anglo-saxon et la dérégulation étaient présentés au Mexique comme la panacée des problèmes structureaux du pays (Rogozinski, 1993). C'est dans ce scénario, lors du débat politique-législatif qu'apparaît le modèle français et en particulier Électricité de France (EDF) comme une entreprise publique à succès pour contre-argumenter l'idée selon laquelle l'entreprise publique est, par nature, inefficace, moins rentable et moins compétitive que la privée.

En faisant référence à la tradition du service public français, à l'efficacité productive de l'entreprise EDF et au rôle de l'État dans la régulation du secteur énergétique, l'opposition à la privatisation cherchait un contrepoids important au dogme libéral et à l'idée que le libre marché constitue un remède aux problèmes nationaux. Bien qu'il fût évident que si le modèle énergétique français avait une importance symbolique dans le débat mexicain, on connaissait très peu le processus historique et la base institutionnelle et juridique qui dotaient EDF de la *cohérence productive* dont on parlait. On méconnaissait même la recombinaison de cette entreprise, dans le contexte de l'intégration du marché énergétique européen, sa réorientation avec l'appropriation du modèle de gestion de l'entreprise privée et la réorganisation dans le cadre de la libéralisation du marché des consommateurs.

Notre thèse propose, quant à elle, d'analyser la réorganisation du secteur électrique et ses conséquences dans l'espace socioproduitif : Quelles implications ont, sur l'activité de service et le travail relationnel, la redéfinition des missions de service public et la réorientation du *projet* de l'entreprise publique ? Comment croiser la réorientation et la réorganisation de deux entreprises publiques si différentes comme EDF et LyFC ? Quelles sont les convergences et les divergences que s'expriment avec la mutation du service public vers le modèle de marché ?

A partir de ces questionnements, **nos idées directrices sont** :

- i) *la déstabilisation du modèle fondateur de l'entreprise publique met en conflit le sens que l'on assigne à la prestation du service public et la cohérence de l'espace socio-productif,*
- ii) *la controverse pour donner du sens à la prestation du service public s'exprime non seulement dans les espaces de délibération institués (comme dans le pouvoir législatif ou la négociation collective), mais*

aussi dans d'autres contextes d'action comme l'espace de travail et la relation de service ;

- iii) *La redéfinition du projet de l'entreprise et des missions de service public met en jeu le lien du salarié avec l'entreprise, avec son activité et avec le public (usager, client, consommateur, citoyen).*

En considérant que les cas EDF et LyFC doivent être abordés séparément, nous mentionnons qu'Électricité de France est une entreprise publique qui se recompose avec l'intégration européenne et la libéralisation du marché des consommateurs (1999-2007). Dans ce processus, le projet de l'entreprise se redéfinit en se constituant d'abord comme un groupe international (le Groupe EDF) qui envisage, parmi ses objectifs, de conquérir le marché énergétique, principalement en Europe, et de changer le *statut* de Société Industrielle et Commerciale qu'elle avait en 2004 en celui de Société Anonyme, permettant ainsi d'introduire l'actionnaire. Dans ce contexte, nous proposons d'analyser la transition de la régulation monopoliste vers la régulation compétitive et son impact dans l'espace de travail, en particulier dans l'aire commerciale où la prestation du service se réoriente et se réorganise en ajustant l'activité et la relation de service aux règles du libre marché.

Dans le cas du Mexique, l'analyse de Luz y Fuerza del Centro¹ est importante parce qu'il existe autour de cet organisme une *controverse* sur le *sens* et sur la cohérence productive et symbolique de la prestation du service public d'énergie électrique. En effet, s'il est certain que la production, transmission, distribution et commercialisation de l'énergie électrique continuent à être considérées comme des activités exclusives de l'État mexicain (selon sa constitution politique), le tournant dans la politique énergétique qui a lieu depuis le début des années 1990, en réponse à la crise financière de l'État et dans le cadre de la négociation de l'ALENA, a un impact considérable sur le plan technique, opérationnel et financier de l'entreprise nationalisée.

Notre intérêt à réaliser le doctorat en France tient donc non seulement à des raisons académiques et professionnelles mais aussi à la possibilité d'analyser de plus près la recomposition du modèle énergétique français et la reconfiguration de l'entreprise publique en cherchant à identifier les points de référence qui nous permettent de

¹ Outre Luz y Fuerza del Centro, existe au Mexique une autre entreprise publique d'électricité, la Commission Fédérale d'Électricité. Le contrôle politique qui y est exercé sur les salariés et les militants syndicaux opposés à la politique de privatisation y rend plus opaque le conflit sur le *sens* du service public. Elle répond donc moins bien aux objectifs que nous nous sommes tracés pour cette recherche.

rapprocher le cas mexicain et le français. A ce propos, notre thèse n'est pas une recherche comparative au sens strict qui aurait nécessité de ressources financières plus importantes et une équipe de recherche pluridisciplinaire plus large.

Notre objectif est de croiser la recomposition des entreprises publiques d'énergie électrique à partir de l'analyse de processus parallèles avec l'idée de saisir les points communs et divergents qui existent dans chaque cas autour de la conversion du service public vers le modèle de marché. A ce titre, il faut souligner que l'enquête de terrain que nous avons faite en France et au Mexique, ainsi que l'essentiel de ces écrits, date d'avant la crise financière de 2008, ce que nous amène à confirmer d'autre part la pertinence de nos thèses de travail.

Eléments méthodologiques

Le premier aspect à considérer est que l'objet de notre recherche se situe à un moment historique d'ajustements et de changements structuraux qui se répercutent sur divers espaces et contextes d'action. Nous nous proposons d'analyser et de comprendre les répercussions de cette dynamique sur la reconfiguration de l'entreprise publique et sur le contexte d'action des salariés. A partir de cela, nous cherchons à réduire le plus possible la brèche entre l'analyse macro et micro sociale, ceci nous amène à chercher à entrer avec l'appui des salariés, des syndicalistes ou des responsables de l'entreprise dans divers espaces et contextes de négociation pour observer *in situ* ce processus dans l'entreprise et dans le travail.

En ce sens, notre recherche s'appuie sur l'analyse de divers matériels tels que documents, données, notes de terrain, interviews, ainsi que de l'observation en situation de travail. En ayant accès à divers espaces à l'intérieur de l'entreprise, nous avons pu dialoguer avec les multiples acteurs de l'entreprise afin d'identifier les positions et les orientations qui entrent en conflit dans la reconfiguration de l'entreprise publique nationalisée. Ceci nous a permis d'apprécier l'importance qu'acquiert la dimension discursive dans la recomposition de l'activité de service, non seulement comme un canal où on véhicule l'information ou messages de haut en bas, mais comme une dynamique où entrent en conflit des orientations divergentes, où les acteurs sont capables d'assumer une position par rapport aux changements de l'entreprise.

La réflexivité des acteurs s'exprime dans leur capacité de pouvoir rendre compte des changements de l'entreprise, de se situer dans ces processus, de mettre en question le *sens* qu'on a assigné à l'activité de service public dans le cadre de la privatisation et l'ouverture du marché et de rétablir un peu de cohérence dans un processus qui entre en conflit avec leur cadre de référence.

Cette thèse représente un effort pour articuler diverses dimensions d'analyse et pour construire une perspective d'observation multidisciplinaire, ce qui est fort risqué si l'on tient compte du degré de spécialisation des recherches françaises sur le travail, études faisant appel à l'analyse situationnelle et relationnelle dans l'activité de service et laissant de côté le contexte institutionnel et structurel où se situe l'action.

Durant la première étape nous avons réalisé (chez EDF) 10 interviews semi-directifs auprès de militants syndicaux (CGT, CFDT, Sud Energie) et nous avons analysé, à partir de documents officiels, le discours de la direction de l'entreprise, afin d'identifier les référents composant le discours hégémonique et justifiant la réorganisation et réorientation du service public.

De la même manière, dans le cas de LyFC, durant la première étape exploratoire, nous avons analysé divers documents tels que les rapports d'auto-évaluation de la direction de l'entreprise (de 1994 jusqu'au premier trimestre 2008) car, comme dans le cas français, l'analyse du discours gouvernemental et du discours syndical nous permettent d'élucider le discours hégémonique qui encadre la réorganisation du secteur électrique au Mexique. Pendant cette étape, les interviews des syndiqués (Syndicat Mexicain des Electriciens) (10) deviennent une donnée importante qui s'entrecroise avec le discours hégémonique qui justifie le tournant de la politique de l'entreprise, ce qui nous permet de rendre compte des désaccords sur le *sens* et sur la cohérence productive de l'entreprise publique nationalisée.

Une partie importante du cas mexicain est consacrée à l'analyse du processus de révision contractuelle (2006-2008). Nous disposons des transcriptions de plus de 50 heures d'enregistrements, matériel important pour analyser les désaccords, pour définir le projet de l'entreprise, sa viabilité technique, opérationnelle et financière.

Dans la seconde étape, moment important de la recherche, l'analyse en situation de travail des activités qui se déroulent dans l'aire commerciale est centrale ; en effet, l'une de nos thèses est que c'est dans cet espace que s'exprime le plus clairement la

réorientation de l'activité de service. On voit entrer en conflit des positions divergentes sur la façon de traiter le public.

Dans le cas EDF, notre enquête de terrain a été réalisée pendant deux semaines dans les centres de relation clientèle, pour observer les activités des conseillers clientèle et des conseillers solidarité ; outre nos notes de terrain, nous avons réalisé divers entretiens avec des responsables managériaux et des salariés *in situ* (13 interviews).

Dans le cas de LyFC, notre enquête de terrain a pu se dérouler avec l'appui de syndicalistes mexicains dans deux succursales de la zone du District fédéral (Mexico) où nous avons observé les activités qui se déroulent, en situation de travail, aux comptoirs d'accueil du public et derrière celui-ci, où nous avons pu réaliser *in situ* 7 interviews de salariés. Bien que n'apparaissant pas dans le texte, la recherche comprend aussi des discussions informelles avec divers acteurs comme, dans le cas français, les responsables de l'association civile Droit à l'Énergie, ou dans le cas mexicain, les salariés de l'aire opérationnelle et les responsables syndicaux. Ainsi ce sont diverses opinions qui s'entrecroisent dans notre expérience de recherche et qui la rendent d'autant plus intéressante d'un point de vue personnel, où nous mettons en jeu notre trajectoire de sociologue mexicain faisant incursion dans l'analyse de l'entreprise publique en France avec tout le défi que représente, pour nous, le fait de pénétrer dans un *autre monde* et de se faire comprendre dans une autre langue.

Le plan de la thèse

Dans le *premier chapitre* nous définirons les éléments indispensables pour croiser les trajectoires des deux entreprises publiques de l'énergie électrique (EDF et LyFC) : nous défendrons la thèse de la déstabilisation du modèle fondateur.

Dans la première partie, le lecteur trouvera nos réflexions sur la réorientation et la réorganisation de la prestation du service public en France, pour cela nous aborderons la transposition de la directive européenne à la législation française (deuxième chapitre). Puis nous traiterons des directives qui se détachent de ce débat et qui sont destinées à l'espace socio-productif, ce qui nous permet de remettre dans son contexte la réorganisation de l'activité commerciale avec la professionnalisation de la vente (troisième chapitre), et l'activité *solidarité* (quatrième chapitre).

Dans la *deuxième partie*, nous cherchons à remettre dans son contexte le tournant dans la politique énergétique au Mexique (cinquième chapitre) et son impact sur l'espace socio-productif et sur le processus de négociation collective (sixième chapitre), ce qui nous permet d'analyser les situations conflictuelles qui se créent au comptoir d'accueil du public (septième chapitre).

La *troisième partie* comprend des réflexions que l'on ne peut construire qu'après avoir conclu l'analyse de chaque cas, c'est-à-dire en prenant une certaine distance analytique par rapport aux spécificités de chacun des cas, ce qui représente un retour réflexif afin d'élargir notre cadre interprétatif et d'offrir au lecteur les éléments nécessaires pour lui permettre d'apprécier les convergences et les divergences existant entre la recomposition d'EDF et celle de LyFC.

Dans cette partie, nous rapprocherons les réformes énergétiques et leurs divergences (huitième chapitre) ; la réorganisation des activités et les controverses pour donner du sens à la modernisation du service public (neuvième chapitre), ainsi que les tensions et les conflits qui se tissent entre le *back* et le *front office* dans une perspective comparative (dixième chapitre).

En conclusion nous tracerons les pistes et les nouvelles lignes d'investigations possibles dans un avenir proche en reconnaissant les limites de cette enquête.

Tableau n °. 1
 Comparaison de quelques chiffres clés
 EDF et LyFC

	EDF (2008)	LyFC (2007)
Clients	38.5 millions dans le monde Dont 26.9 millions de clients résidentiels et professionnels en France (2007)	5.9 millions de clients
Puissance installée et production	126.7 GWe (2008) dont 96.2 GWe en France [2007] Production en 2008 610.6 TWh 1 TWh : 1000 GWh : 1 millions MWh	1 142 MW (2007) soit 1.85% de l'énergie produit au niveau nationale Production en 2007 2,371.8 GW/h soit 4,86% de l'énergie distribuée par LyFC en 2007 (48,742.7 GW/h)
Salariés	158, 640 dans le monde dont 6000 Conseiller Clientèle en France 300 Conseillers Solidarité (2007)	42, 791 effectifs (2007) (dont 42,074 syndiqués 717 cadres dirigeants)
Chiffre d'affaires :	64.3 Md€, + 10,6 % (2008) dont 34.264 Md€ en France	Vente d'énergie en 2007 43 916 millions de pesos (2.4 Md€) Achat d'énergie en 2007 47 714 millions de pesos (2.5 Md€) 19 pesos : 1 euro

Sources : EDF, *Résultats annuels 2008*, [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://groupe.edf.com>
 LyFC, *Rapport d'auto-évaluation*, Deuxième Semestre 2007 [en ligne]. Disponible sur la
 toile : <http://portaltransparencia.gob.mx>

Chapitre 1 Le point de départ

1.1 La thèse de la déstabilisation du modèle fondateur

La conversion du service public vers le modèle de marché met en conflit la relation qui existe entre le *cadre* du service public et le *projet* de l'entreprise publique nationalisée. Au moment d'analyser cette dynamique, nous trouverons des réponses différenciées d'un pays à l'autre, non seulement parce que la recomposition entre l'entreprise, l'État, le marché et le public usager diffère dans les deux cas, mais aussi parce que le champ d'action des salariés, des militants syndicaux et des responsables managers rend compte des spécificités de chaque cas.

Dans le *récit* des salariés, des militants syndicaux et des responsables de l'entreprise, le modèle fondateur s'inscrit comme un cadre référentiel dans l'interprétation que ceux-ci élaborent sur les changements qui s'enregistrent dans la trajectoire de l'entreprise publique nationalisée, ce qui nous suggère une certaine réflexivité rétrospective² au moment de faire ressortir les causes et les moments qui rendent compte de la recomposition du travail et de l'entreprise.

A partir de ce moment l'une de nos thèses centrale est que le cadre fondateur de l'entreprise publique représentait un *cadre d'action qui est à un moment donné partagé par les acteurs et qui permet d'articuler des compromis sociopolitiques et socio-productifs* ; ce cadre référentiel contribue à organiser l'expérience dans le travail à travers le rôle social que l'on assigne à la prestation du service public et du statut protégé des électriciens. En effet, ce cadre référentiel permet de situer les changements qu'on enregistre dans l'entreprise et dans l'activité de service à partir de l'expérience vécue par les acteurs. En d'autres mots, la reconfiguration de l'entreprise s'inscrit dans un processus de négociation et d'ajustements dans l'activité où s'exprime la capacité réflexive des acteurs non seulement d'interpréter et de se situer dans ce processus mais aussi de faire usage des ressources et des stratégies des référents du modèle fondateur pour définir leur position.

² Cf. Danilo Martuccelli, *Grammaires de l'individu*, Gallimard, France, 2002.

De ce point de vue, une de nos hypothèses est que les référents du modèle fondateur constituent aussi une ressource symbolique qui joue un rôle important dans la conversion du service public vers le modèle de marché non seulement pour s'opposer aux changements, mais aussi pour *justifier* la recomposition de l'activité de service public.

En ce sens, si nous partons d'un point de référence commun, c'est-à-dire de la thèse de la déstabilisation du modèle fondateur³, nous cherchons surtout à comprendre les divergences qui existent en analysant chaque cas, ce qui exige, comme le suggère De la Garza (2003a) que l'on soit ouvert aux analyses des discontinuités et des contradictions qu'on trouve dans le monde empirique, c'est-à-dire que l'on tienne compte du fait que dans la reconfiguration de l'entreprise publique au Mexique et en France, les thèmes, scénarios, contextes de négociation et logiques d'action ne se construisent pas de la même façon d'un contexte à un autre.

Dans cette perspective, la réorganisation du secteur électrique est un processus inachevé où se rencontrent des positions divergentes et où les règles de coordination qui articulent les activités dans l'entreprise, ainsi que la façon dont sont orientées l'activité et la relation de service, sont autant de dimensions qui s'ajustent (non sans résistances, conflits et tensions) vers le modèle de marché et vers le schéma objectifs/résultats.

Pour comprendre cette dynamique, nous devons considérer que le cadre fondateur de l'entreprise publique peut être considéré comme l'expression d'un ordre institutionnel où l'État et le pouvoir politique sont des sources réductrices d'incertitude, raison pour laquelle le projet de l'entreprise publique s'inscrivait, d'abord, dans la modernisation institutionnelle en combinant la confiance dans le *progrès* social et économique et dans l'expansion de la société industrielle et le bien-être matériel de la population dans son ensemble (Wieviorka et Trinh, 1989 ; Dubet, 2002 ; Beck, 1999).

A partir de ce schéma, l'entreprise publique nationalisée et le modèle de la régulation monopoliste conservaient un rapport étroit dans le cadre du capitalisme industriel et de

³ Sur la thèse de la déstabilisation du modèle fondateur, il existe déjà un travail, de Wieviorka et Trinh, qui analyse le cas français. Son objectif est de rendre compte de la recomposition du modèle en faisant ressortir la crise de l'ordre institutionnel et symbolique qui se construit autour de la société industrielle et la confiance dans le progrès en démontrant que le modèle EDF cesse de représenter un cadre de référence partagé par les acteurs qui interviennent dans l'organisation de la politique énergétique et dans l'entreprise. Bien que nous partagions cette opinion, notre objectif consiste, en échange, à articuler cette thèse autour de la recomposition de l'espace socio-productif. Cf. Wieviorka et Trinh, *Le Modèle EDF. Essai de sociologie des organisations*, La découverte, Paris. 1995.

l'État providence en s'articulant avec l'idéal de progrès et de bien-être collectif. Ainsi, l'entreprise publique s'articulait-elle non seulement dans le régime de protection sociale que l'on construit autour de l'État et la propriété collective (Castel, 2003), mais aussi dans un contexte où la médiation de l'État, dans le marché et la production des biens et des services stratégiques, constitue un levier pour l'expansion et le développement de l'industrie nationale.

En ce sens, les compromis sociopolitiques qui s'intègrent aux *missions* du service public permettent de rendre compte d'un *ordre institutionnel* qui prend conscience des limites du marché en permettant l'émergence, la viabilité et l'efficacité d'un régime d'accumulation fondé sur le développement interne⁴ et qui cherche, en tout cas, à éviter les déséquilibres ou contradictions qui, bien qu'inhérents à l'accumulation capitaliste, débouchent sur une crise structurelle (Boyer, 2004).

La politique énergétique, coordonnée par l'État, s'appuie, par conséquent, sur un cadre institutionnel et juridique qui régule l'activité à partir du moment où les *missions* du service public sont instituées comme les principes qui prescrivent l'activité et qui régulent la coordination et l'organisation du travail pour atteindre les *objectifs* de l'entreprise publique qui s'inscrit elle-même dans une dimension symbolique, faisant référence à un accord sociopolitique où le secteur énergétique est considéré comme stratégique pour le développement social et économique. (Meynaud, Marc [Eds], 2002 : De la Garza, Melgoza et al. 1994 ; Belmont, 2002). Alors, la recomposition dans le cadre de la globalisation néolibérale suggère une série d'ajustements, c'est-à-dire une recombinaison des raisons techniques, opérationnelles, politiques, économiques et sociales qui s'articulent (de manière stable ou non) autour du cadre fondateur de l'entreprise publique nationalisée.

Ainsi, la déstabilisation du modèle fondateur s'inscrit non seulement dans la crise du modèle de développement du marché interne, c'est-à-dire la fin du miracle mexicain⁵ et

⁴ La nationalisation du secteur électrique correspond, dans le cas mexicain, aux idéaux et aspirations que l'on a construits autour de l'État postrévolutionnaire et l'industrialisation de l'économie mexicaine (après la crise du modèle agro-exportateur) alors que, dans le cas français, celle-ci se situe dans la reconstruction de l'économie nationale et dans le contexte de l'après-guerre en justifiant, dans les deux cas, l'intégration de l'industrie électrique et l'intervention de l'État dans l'orientation et l'organisation du secteur.

⁵ Sur le rôle de l'État, comme promoteur du développement social et économique, il existe des références importantes qui nous aident à comprendre la période de croissance économique connue comme développement stabilisateur ou miracle mexicain ; parmi celle-ci le texte d'Hector Aguilar H. et Lorenzo Meyer, *A la Sombra de la Revolución Mexicana*, Mexique, Cal y Arena, 1989.

des trente glorieuses,⁶ en France, ou dans la décomposition de l'ordre institutionnel ou du régime de protection qui surgit dans la société industrielle (Ewald, 1986 ; Enjolras, 1999 ; Castel, 1995, 2001) mais aussi dans le débat pour orienter et réorganiser le service public et la politique énergétique, dans le contexte de l'intégration économique régionale en Amérique du Nord et dans l'Union européenne. En ce sens, la recomposition de l'entreprise publique s'inscrit dans une dynamique qui n'est pas seulement économique, puisque la conversion du service public en modèle de marché met en jeu le contrat politique comme régulateur du social. (Rosanvallon et Fitoussi, 1996)

1.2 Les repères du modèle fondateur

La définition du modèle fondateur de l'entreprise publique nationalisée a un double objectif, d'abord parce qu'elle devient un outil analytique qui nous permet d'asseoir nos thèses de recherche et de les mettre en discussion dans les deux entreprises, c'est-à-dire indépendamment des spécificités de chaque contexte politique, économique et social ou malgré les divergences qui existent autour du dessein institutionnel ou des traditions politiques qui entrent dans le débat, dans la redéfinition par exemple des *missions* du service public et, ensuite, parce qu'en constituant un cadre référentiel qui intervient dans la conversion du service public, elle nous permet d'accéder à l'analyse d'EDF et de LyFC.

La définition que nous donnons du modèle fondateur nous a permis d'ouvrir des espaces de réflexion avec les différents acteurs que nous avons interviewés dans les deux entreprises et d'accéder à l'interprétation et à l'expérience des acteurs sur les changements qu'on enregistre dans l'entreprise publique d'énergie électrique. Ainsi, bien qu'il puisse exister des asymétries entre les deux entreprises, du point de vue quantitatif quand on opère le croisement d'indicateurs numériques, nous considérons que les référents du modèle fondateur continuent à s'inscrire dans les stratégies discursives des acteurs pour justifier leur *position* quant à la recomposition de l'activité

⁶ « Les trente glorieuses » font référence à une période de croissance économique, en France, de 1945 à 1974 ; les recherches sur cette période sont nombreuses et couvrent diverses disciplines ; du point de vue économique, Cf. Jean Fourastié, *les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.

de service public ; en effet, dans la réorientation et la réorganisation de la prestation du service public, on ne peut ignorer la cohérence productive et symbolique de l'activité de service.

Avant de remettre dans son contexte la recombinaison de l'activité de service public dans chaque pays, il est important de souligner de façon schématique les référents du modèle fondateur en suivant certains axes, à savoir :

- a) les missions du service public,
- b) la régulation monopoliste,
- c) l'intégration du système électrique national,
- d) l'intégration verticale de l'entreprise,
- e) le *statut* des salariés,

qui, au moment de s'articuler avec une certaine cohérence, permettait la construction de consensus ou de compromis plus ou moins stables dans une période historique où l'État constituait un protagoniste efficace dans la régulation du marché.

En ce sens, les référents du modèle fondateur que nous analysons ici sont abordés de façon schématique en insistant sur le fait qu'il s'agit d'un cadre opérationnel qui nous permettra de comprendre, dans l'analyse de chaque cas, les convergences et les divergences qui existent.

Nous ne prétendons pas faire ici un résumé historique du modèle énergétique des deux pays, encore moins une historiographie de la nationalisation et de la consolidation des entreprises publiques nationalisées au Mexique et en France. Notre objectif consiste à identifier les éléments nécessaires dans l'analyse des parties I et II, ce qui exige que l'on construise un cadre opérationnel qui permette d'accéder à la compréhension de chaque cas au-delà des spécificités qui ne sont explicables que dans le domaine national (Wallerstein, 2001 ; Zimmermann, 2004).

1.2.1 Les missions du service public

Dans le modèle fondateur, les *missions* du service public s'inscrivent dans des consignes qui rendent *accessible* le service d'électricité à quiconque, sur n'importe quelle partie du territoire et à tout moment. L'accès *universel* au service suppose que l'on garantisse l'équité dans la façon de traiter l'utilisateur, indépendamment de sa position

sociale, géographique ou économique. Dans ce schéma, le *service public* représente non seulement une activité qui s'organise depuis l'État et un régime de propriété collective mais aussi l'expression d'un système politique où s'institutionnalisent des règles de coexistence liées à la *solidarité* et à la *justice sociale*.

Garantir l'accès au service d'électricité et la continuité du courant électrique est une directive centrale dans la prestation du service public. Il s'agit de situer la relation de service dans une relation bureaucratique, c'est-à-dire dans l'idée de garantir l'équité dans la façon de traiter l'utilisateur, à travers l'*anonymat* dans l'application de la règle et de la procédure. Ainsi la consigne d'assurer la *continuité* du service consiste à cautionner l'*accès* au réseau électrique (ce qui signifie une intervention technique et sociale au moment d'installer le branchement) et veiller à ce que le courant électrique soit fourni et distribué de façon régulière ce qui implique que l'on étende les réseaux de distribution et de transmission mais aussi que l'on garantisse la production d'électricité dans une perspective à long terme. En ce sens, le fait de produire et de distribuer l'énergie électrique, avec des marges de réserve acceptables pour assurer la continuité du service s'articule dans les deux cas autour de la *mission* d'offrir le service à des prix ou tarifs stables et accessibles à la population. La prestation du service public contribue à la cohésion sociale et à l'intégration économique et régionale.

1.2.2 La régulation monopoliste

Le cadre de la régulation monopoliste et les *missions* du service public s'articulent autour de la responsabilité assignée à l'État comme agent promoteur du développement social et économique. De ce fait, la nationalisation et l'expansion du secteur électrique national acquiert un caractère stratégique et symbolique en s'intégrant à la politique industrielle et sociale. Pour comprendre cette dimension, nous devons considérer que dans les deux pays l'industrie électrique se développe, à son origine, grâce à l'investissement privé et que l'infrastructure électrique se concentrait principalement dans les zones urbaines justifiant ainsi l'intervention du pouvoir public dans l'organisation du secteur électrique et la construction d'un cadre institutionnel et juridique où la prestation du service public est considérée comme une responsabilité exclusive de l'État.

Le rôle que l'on assigne à l'État dans la régulation du marché énergétique s'articule donc autour des compromis sociopolitiques qui justifient la nationalisation de l'industrie

électrique (1949, France ; 1960, Mexique). Ainsi, le contrôle de l'État sur le secteur électrique s'intègre à d'autres référents tels que la souveraineté énergétique et l'intérêt général qui font que le système électrique et son expansion s'identifient à l'intérêt national et à l'indépendance énergétique. En ce sens, la *régulation monopoliste* constitue la protection des diverses activités qui s'intègrent et se coordonnent dans l'entreprise publique nationalisée, en s'articulant en outre autour des compromis sociopolitiques qui justifient l'intervention du *pouvoir public* dans l'orientation et l'organisation du secteur énergétique.

1.2.3 L'intégration du système électrique national

Un autre référent important dans le cadre fondateur est l'expansion et la consolidation du système électrique national, c'est-à-dire de l'infrastructure électrique, avec l'amplification ou l'extension, grâce à l'investissement public, des points de production, des réseaux de transmission à l'échelle nationale, des points de transformation du courant électrique et des réseaux de distribution.

L'expansion de l'infrastructure électrique s'inscrit, par conséquent, dans l'objectif de rendre accessible le service à n'importe qui, sur n'importe quelle partie du territoire et à n'importe quel moment, en favorisant l'électrification des différents centres urbains et ruraux et, de cette façon, l'extension et l'intégration des réseaux de distribution s'articulent aussi autour de l'imaginaire de la cohésion et de l'intégration sociale et régionale à l'échelle nationale.

Étant donné que le fait de garantir l'accès et la continuité du service est une responsabilité de l'État, les coûts de l'expansion de l'infrastructure électrique sont pris en charge par la collectivité pour garantir la péréquation tarifaire, c'est-à-dire un tarif électrique accessible, indépendamment de la distance que franchit l'électricité avant d'être consommée en instituant, par conséquent, la *solidarité* comme principe dans l'orientation et l'organisation du secteur électrique. Précisément, l'une des *critiques* faites à la libéralisation du marché énergétique est que la logique qui domine l'économie énergétique est celle du capital privé alors qu'à une autre époque on avait *tout* construit à partir de ressources publiques.

1.2.4 L'intégration verticale de l'entreprise

Les consignes de fournir le service d'électricité de façon continue, à des prix stables et dans des conditions de qualité sur n'importe quelle partie du territoire et les compromis sociopolitiques qui s'intègrent aux *missions* du service public impliquent des impératifs techniques et opératoires qui justifient l'intégration verticale de l'entreprise publique en instituant des règles de coordination validant non seulement l'intégration des activités de production, transmission, distribution et commercialisation mais aussi la constitution de monopoles d'État.

1.2.5 Le statut des électriciens

Le *statut* des électriciens s'articule autour des *missions* du service public et de la dimension technique qui s'associe à cette prestation. De ce point de vue, l'activité s'inscrit dans une dimension symbolique où l'on peut constater que les *missions* du service public sont un référent important dans la défense du statut des salariés et dans le cadre d'action des militants syndicaux, c'est-à-dire que l'on met au service du bien-être collectif le savoir technique et opérationnel des salariés au moment où ils interviennent sur l'infrastructure électrique avec consigne de rétablir le plus tôt possible la continuité du service. En ce sens, le régime de mobilisation des salariés s'inscrit dans les missions du service public et dans la technicité qui existe autour de la fourniture d'électricité. Le *statut* protégé des électriciens se combine donc avec le cadre de la régulation monopoliste, des objectifs de l'entreprise publique nationalisée, de la croyance du service public et d'une certaine *fierté* d'appartenir à l'entreprise publique.

Les *missions* du service public sont donc un référent important dans l'exercice de la militance syndicale. Un exemple nous en est fourni par les paroles de l'hymne du syndicat mexicain des électriciens où s'entrecroise le *statut* des salariés et la *mystique* du métier d'électricien : « Dans nos mains passe la force qui est le grand nerf de la ville, nous mettons tous notre grain de sable pour augmenter la prospérité. Nous luttons pour un juste droit et notre idéal est que le salarié soit respecté dans ses conquêtes pour mieux vivre demain... (1958) »⁷

Dans cette perspective, la contribution des électriciens au développement social et économique et à la consolidation du système électrique national sont autant des

⁷ Syndicat Mexicain des Electriciens, *Hymne du syndicat*. Disponible sur la toile : www.sme.org.mx

référents qui sont présents dans le cadre discursif des militants syndicaux au moment de négocier non seulement leurs prérogatives de travail et de contrat mais aussi leur *statut* comme expression d'un ordre social considéré comme juste (Dubet, 2004).

Grille d'analyse

Notre cadre analytique s'articule autour de trois dimensions avec l'idée que la réorganisation de la prestation du service public est un processus d'ajustements transversaux :

- **la première**, en abordant le débat sur la réforme du secteur électrique, nous cherchons, dans les deux cas, non seulement à analyser et à comprendre la recomposition du cadre institutionnel et juridique qui régule le secteur électrique, mais aussi à identifier le discours qui justifie la réorganisation de l'entreprise publique et qui redéfinit le projet et les objectifs de l'entreprise publique nationalisée dans le contexte de la globalisation néolibérale.
- **la seconde**, où nous cherchons à comprendre la façon dont ce discours se transcrit ou se transpose dans la réorientation et la réorganisation de l'entreprise en analysant, dans le cas français, les stratégies et les dispositifs organisationnels et symboliques qui accompagnent la réorganisation des activités commerciales et parmi ceux-ci la redéfinition des tâches, des règles et des procédures qui encadrent le travail et qui orientent la relation de service avec le client éligible ou en situation précaire. Dans le cas mexicain, nous analyserons la réforme du secteur électrique et son impact sur le processus de négociation collective, c'est-à-dire le conflit pour préciser le projet de l'entreprise publique et le *sens* de la prestation du service public. Pour comprendre la reconfiguration de l'entreprise nous devons comprendre aussi la dynamique intra-syndicale et la recomposition du terrain des conflits (Linhart, 1991).
- **la troisième**, où nous cherchons à comprendre la recomposition de l'activité commerciale dans les deux entreprises et en particulier les tensions et les conflits qui surgissent avec la réorganisation de l'activité de service à partir du moment où l'on cherche à séparer les objectifs commerciaux de l'entreprise de la dimension éthique et politique associée à la prestation du service public

(discussion qui a lieu à différents niveaux). Dans ce contexte, nous développerons notre travail de terrain en analysant, en situation de travail, l'activité des Conseillers Solidarité et Clientèle dans le cas d'EDF et les activités qui se déroulent aux comptoirs d'accueil du public dans le cas de LyFC. Dans les deux cas, nous explorons analytiquement l'application de la règle et de la procédure et celle des dispositifs de gestion qui orientent l'activité et la relation de service comme un processus d'ajustements et de négociations (Grosjean et Monada [Eds.], 2004) qui varie d'un lieu à un autre à partir de la marge de manœuvre des salariés et des positions qui entrent en jeu dans la quête d'un juste milieu.

Première Partie

Electricité de France

Introduction

« La loi de 1946 est une loi de nationalisation; le projet de loi présenté au Parlement en 1998 se donne pour objectif la refondation du service public ou d'un point de vue juridique plus strict sa fondation puisque la notion même de service public de l'électricité n'apparaît dans aucun texte de droit français... »⁸

« La France dispose aujourd'hui en matière d'énergie d'une situation favorable par rapport aux autres pays européens. La France a ainsi pu conquérir une indépendance énergétique relative et se doter d'une électricité compétitive, propice au développement de l'industrie et de l'emploi. [...] Ce système, construit dans un cadre purement national, doit néanmoins aujourd'hui faire face à la construction d'une Europe intégrée de l'énergie. Il importe donc que face au risque que l'immobilisme ferait courir à tous, agents, entreprises et citoyens, il puisse évoluer pour respecter les directives européennes et disposer des moyens de faire face à la concurrence tout en restant fidèle à ses valeurs: le service public, le caractère intégré et public des entreprises. »⁹

La transposition de la Directive Europe de 1996 (qui établit l'intégration du marché électrique en Europe) à la législation française en 2000, représente un changement de paradigme dans l'organisation du marché énergétique en imposant l'intégration économique régionale comme une nouvelle réalité économique.

Dans le discours qui justifie la libéralisation du secteur électrique, le monopole de l'État se présente comme quelque chose d'impropre face à la dynamique du marché international et à l'intégration de l'Union Européenne. La dérégulation du marché électrique et la libre circulation de personnes, biens et services élève la concurrence de l'économie, stimule la création d'emploi, augmente la qualité des services et bénéficie au client final en réduisant les tarifs électriques et en stimulant le développement de sources d'énergie plus bénéfiques à l'environnement.

⁸ Christian STOFFAËS, "Electricité : le service public en perspective historique" in *L'idée de service public est-elle encore soutenable ?*, Paris, PUF, pp. 168-172. Repris dans le *Rapport du projet de loi relatif à la modernisation et au développement du service public de l'électricité*, Sénat. 29 septembre 1999.

⁹ Cf. Assemblée Nationale de France, *Projet de loi relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières*, Le ministre d'Etat, ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le 19 mai 2004.

Dans ce contexte, les référents du modèle fondateur de l'entreprise publique nationalisée entrent en conflit avec la *transition* de la régulation monopoliste vers le modèle de la « régulation compétitive »¹⁰.

La politique énergétique qui se définit au parlement européen non seulement réoriente et réorganise l'industrie électrique des pays membres de l'Union européenne et ouvre aussi le débat sur les référents de la prestation du service public d'énergie électrique.

¹⁰ La « régulation compétitive » est une expression couramment employée dans le débat français, cette expression traduit un changement profond du modèle de régulation du marché électrique : l'Etat « régulateur » n'intervient plus que pour arbitrer le jeu du marché dans un secteur ouvert à la concurrence.

Chapitre 2 La transition à la régulation compétitive

« Que chacun regarde l'avenir, non pas en l'appréhendant mais en étant conscient que nous avons un rôle y à jouer. Toute autre attitude serait dans le déni du réel. »¹¹

« Il faut donner à EDF tous les moyens de la concurrence, car il est confronté à un élément nouveau : après avoir grandi pendant cinquante ans dans le cadre d'un monopole hexagonal, il va voir, de façon immédiate, un quart ou un tiers de son chiffre d'affaires soumis à la concurrence internationale. »¹²

« Dans ce contexte, l'adoption de la directive de libéralisation progressive du secteur marque le début d'un processus qui sera, à terme, d'autant plus bénéfique à l'économie européenne qu'il aura -à fiabilité constante- contribué à abaisser le coût de l'énergie de façon significative et durable. Il en résultera nécessairement des effets positifs pour l'ensemble du secteur industriel, en terme de compétitivité, de croissance et donc d'emplois. »¹³

2.1 La refondation du service public

Dans la transposition de la Directive européenne il y a l'idée que la libéralisation du marché énergétique est un compromis qu'on a acquis grâce à l'intégration du marché européen et du libre marché et qu'elle élève la compétitivité économique, crée des emplois et que c'est une décision inéluctable et irréversible.

Pour mieux comprendre ce processus, nous devons considérer deux moments-clés : le premier correspond au débat sur le droit à l'énergie et par conséquent sur les *missions* du service public (Loi de modernisation du service public, 2000) tandis que le second est celui du changement de *statut* de l'entreprise qui en adoptant la dénomination de société anonyme (2004) met en jeu le lien qu'elle entretient avec l'État et le cadre du service public. Tout au long du débat, on voit s'exprimer diverses opinions qui cherchent fondamentalement à dépolitiser l'activité de service public et par conséquent le rôle de l'entreprise publique.¹⁴

¹¹ " Discours de François Roussely pour les voeux 2003 ", *Enerpresse* n° 8249, 24 janvier 2003.

¹² Sénat de la République Française, *Audition M. François Roussely, président d'EDF*, le 13 janvier 1999.

¹³ Henri Revol, *Rapport du projet de Loi relatif à la modernisation et au développement du service public de l'électricité*, Sénat, 29 septembre 1999.

¹⁴ En analysant le débat législatif sur la réforme du cadre institutionnel et juridique qui entoure la prestation du service public d'énergie électrique, nous cherchons à identifier les différentes stratégies discursives et les consignes employées depuis l'idéologie dominante pour convoquer, solliciter, demander ou exiger la mobilisation des différents acteurs qui interviennent dans la réorganisation du secteur électrique. En effet, comme le montrent différents auteurs, on voit se combiner, dans la réorganisation de

Tirer profit de ce qui est inévitable soulève la discussion de l'acte de la nationalisation, c'est-à-dire le principe de la souveraineté énergétique et le droit à l'autodétermination économique de chaque État, reniant de plus les postures idéologiques qui s'opposent à l'évolution de l'entreprise dans le marché international : « ..., *l'ouverture des frontières, la libéralisation des marchés [...] tout pousse à définir une politique énergétique sur des critères nouveaux, rationnels et transparents, au-delà des discours incantatoires et des actes de foi.* »¹⁵

Dans cette idéologie, l'entreprise (publique ou privée) est présentée comme une victime de la globalisation ce qui fait que l'ouverture du marché électrique est conçue comme une décision politique et économique qui se justifie non seulement face à la crise du modèle de développement national mais aussi parce qu'elle augmentera la compétitivité de l'économie française et européenne, ce qu'exprime bien la citation suivante : « *Le monopole créé par la loi de 1946 a assuré la reconstruction de l'économie française après la guerre. Il a également puissamment contribué à son essor au cours des trente glorieuses, [...]. Cependant, ce système n'est, dans sa forme originelle, plus adapté aux réalités de l'économie française contemporaine. Celle-ci est de plus en plus intégrée à l'économie européenne qui s'achemine peu à peu vers l'établissement d'un grand marché intérieur. [...] Ce phénomène est particulièrement perceptible dans le secteur de l'énergie qui contribue à la compétitivité de nombre de grandes entreprises consommatrices, mais également d'une myriade de PME-PMI qui constituent la force vive de l'économie de marché.* »¹⁶

Dans la transposition de la Directive européenne se trouve mise en jeu la tradition des services publics qui existent en France. La crise énergétique de Californie (2000) et la faillite d'Enron sont deux références qui font sentir leur présence au moment de débattre de la réforme du secteur électrique et de la transition vers le modèle de régulation compétitive. Un aspect important bien que contradictoire est que la Directive européenne donne la possibilité à chaque État membre de réguler le secteur dans son

l'entreprise, des ressources non seulement techniques et organisationnelles mais aussi symboliques et discursives (Linhart, 2004 ; Lacoste, Borzeix, Girin, 2005) d'où l'intérêt d'analyser de quelle façon on encadre, au niveau du discours, la situation de l'entreprise (dans le contexte de l'intégration du marché européen) et l'on justifie ou prétend rendre compréhensibles les ajustements ou changements dans l'organisation de l'entreprise et du travail tout en cherchant à légitimer les dispositifs qui entourent la réorientation /réorganisation des activités des salariés.

¹⁵ Michel Destot, "Discours aux troisièmes rencontres parlementaires sur l'énergie, Assemblée Nationale", *Enerpresse* n° 7688, 24 octobre 2000.

¹⁶ *Idem.*

espace national, c'est-à-dire d'imposer le respect des *missions* du service public aux acteurs (publics ou privés) qui interviennent dans le marché libéralisé, ce qui donne une marge de manœuvre pour ajuster l'ouverture du marché à l'ordre politique et institutionnel qui règne dans chaque pays membre de l'Union européenne.

La crise du modèle anglo-saxon nous permet de comprendre les paradoxes et divergences qui entrent en jeu dans le débat sur la réorganisation du secteur électrique français ; en effet, en supposant que le marché s'autorégule, on fait privilégier les raisons techniques et opérationnelles qui font de l'électricité un produit à part et on en conclut que la dérégulation du marché électrique est en réalité un processus qui exige un meilleur contrôle des divers acteurs. Il s'ensuit que l'ouverture du marché est présentée, dans le discours hégémonique, comme un processus d'apprentissage continu en faisant ressortir que la libéralisation du marché énergétique en France se ferait graduellement en cherchant à avoir un meilleur contrôle sur le processus d'ouverture.¹⁷

La transposition de la directive européenne et, par conséquent, l'intégration du marché européen recomposent non seulement le secteur électrique mais aussi la relation de l'entreprise publique avec l'État et le citoyen, client ou consommateur à partir du moment où l'on dissocie les impératifs politiques et sociaux, techniques et opérationnels, économiques et financiers qui s'articulaient dans un même cadre d'action dans le modèle fondateur ; c'est-à-dire dans un schéma où la rationalité et l'efficacité productive s'intègrent aux valeurs du service public. Au contraire, dans l'idéologie dominante, on fait ressortir que les vertus du marché et l'efficacité productive s'intègrent à un schéma où ce sont les résultats et les coûts financiers qui importent.

L'incertitude dans le contexte de la globalisation représente une autre raison pour justifier la dérégulation du marché quand on met en cause le futur du Groupe EDF ; en effet, dans la transposition de la Directive, on insiste sur le fait qu'on doit favoriser le développement de l'entreprise sur le plan international. Il en découle que le travail du législateur peut contribuer aussi à l'expansion du Groupe au nom même d'une souveraineté économique qui est due au fait qu'EDF se voit obligée de rivaliser avec les

¹⁷ Exemple de cette graduation :

- 19 février 1999: seuil d'éligibilité fixé à 100 GWh par site client, 20 % du marché;
- 29 mai 2000: seuil d'éligibilité fixé à 16 GWh par site, 30% du marché;
- 5 février 2003: seuil d'éligibilité fixé à 7 GWh par site client, 37% du marché;
- 1er juillet 2004: Tous les clients, sauf particuliers 70 % du marché, 2,3 millions de clients,
- dernière étape dans ce calendrier énergétique, l'ouverture du marché à tous les clients particuliers est programmée pour 2007, à compter du 1er juillet.

grandes entreprises énergétiques mondiales principalement avec les entreprises américaines : « EDF n'a pas le choix, [...]. Limiter le développement d'EDF à la France signifierait donc revenir sur une évolution antérieure à la libéralisation, et renoncer à faire d'EDF un grand énergéticien, et limiter son indépendance ainsi que les investissements en recherche et développement, qui s'élèvent aujourd'hui à 450 millions d'euros ».¹⁸

En situant le projet de l'entreprise EDF dans la conquête du marché européen, on voit se redéfinir les frontières de l'entreprise, ses champs d'action et ses objectifs.

La relation entre le cadre du service public et le *projet* de l'entreprise publique nationalisée se redéfinit à partir du moment où les *missions* du service public et les exigences de *performance* économique entrent en dissonance ou en conflit. Dans ce schéma discursif, le modèle fondateur se présente comme un obstacle au développement de l'entreprise avec des répercussions non seulement sur le *cadre d'action* des responsables managériaux mais aussi des organisations syndicales. Par exemple, dans la Fédération des Mines et Énergie de la Confédération Générale des Travailleurs (Syndicat majoritaire dans l'entreprise puisqu'il représente un peu plus de 50% du personnel syndicalisé)¹⁹, la refondation du service public aura des effets considérables sur le cadre d'action syndicale en ouvrant le débat sur l'orientation stratégique de cette organisation dans le processus de libéralisation du marché ; en effet sa participation était importante au moment de défendre, par exemple, l'initiative de Droit à l'Énergie qu'on discutait en 2000 au Parlement français avec la transposition de la Directive européenne : « On commence à travailler sur le sujet droit à l'énergie [...], d'un coup en 2000, quand on éclate l'entreprise, [...] (la notion) est intégrée dans la loi, pour la faire passer, ils ont donné ça [...] mais c'est quand même très important, parce qu'à partir du droit à l'énergie, on a gagné dans la loi de 2004, l'obligation qu'il y ait un contrat (CSP) entre les entreprises du secteur... »²⁰

La conversion de l'activité de service public vers le modèle de marché se situe, comme nous l'avons vu, dans un contexte politique et social dont nous devons tenir compte au moment d'analyser différentes situations conflictuelles qui surgissent à l'intérieur et à

¹⁸ " Déclaration de François Roussely (Président EDF) devant la commission des finances de l'Assemblée", *Enerpresse*, n° 8164, 23 septembre 2002.

¹⁹ Aux élections du 21 octobre 2004 pour choisir les représentants dans la CMCAS (Caisses mutuelles complémentaires d'action sociale), la CGT obtient 53,57 % de votes émis, *Bulletin de presse CGT*.

²⁰ Interview n°. 1, Syndicaliste CGT.

l'extérieur de l'espace socio-productif, par exemple, l'action Robin Hood qui milite pour réinstaller le service aux usagers qui en ont été privé implique, comme nous le montre Sophie Bérout (2005), non seulement l'intervention de secteurs opérationnels et administratifs mais s'intègre aussi dans le discours des militants syndicaux. Ainsi, c'est dans ce genre d'interventions techniques qui consiste à rétablir le service en dehors du règlement et de la loi, qu'on se rend compte des désaccords sur le *sens* de l'activité de service public.

Dans cette même logique, l'activité de service public s'inscrit dans une dimension civique en offrant l'égalité dans l'accueil des usagers et dans l'idéal de la cohésion sociale et par conséquent, la relation de service s'inscrit dans une dimension politique qui se joue avec la conversion de la prestation du service public vers le modèle du marché. De ce point de vue, la transition vers le modèle de régulation compétitive représente pour quelques militants syndicaux un processus douloureux ou traumatique car elle est vécue comme une perte de références et un processus où le sens de *militer* dans l'entreprise publique se redéfinit avec la réorganisation du secteur électrique français ; ainsi, en situant le projet EDF au plan international, les organisations syndicales se trouvent obligées de lancer des alliances et des actions communes sur le plan international ce qui présente non seulement un problème de communication comme y fait allusion l'une des personnes interviewées mais aussi un problème de compréhension entre les différentes organisations syndicales dans la mesure où la culture syndicale et les formes de résistance varient d'un endroit à l'autre.

Les citations suivantes extraites d'interviews des militants syndicaux de la CGT montrent en partie la difficulté de construire un cadre interprétatif qui permette d'expliquer les paradoxes dus à la libéralisation du marché électrique en France et en Europe : « ...*On est obligés de regarder les choses telles qu'elles sont, ce qui est très difficile parce qu'on est obligés d'intérioriser, d'intégrer des choses avec lesquelles on est en profond désaccord,[...] on a vraiment du mal à ce que collectivement on fasse le deuil de la situation d'avant..* »²¹

« [...] *j'ai discuté avec des collègues de la CGT, qui me disent : "Ce est pas possible que nous, syndicalistes, on soit d'accord avec les syndicalistes slovaques qui ont voulu la privatisation de leur entreprise"* [...] *Encore au dernier comité d'entreprise*

²¹ Interview n° 1, syndicaliste CGT.

européen, au mois de mai, un collègue slovaque a interpellé le président d'EDF pour lui demander qu'EDF achète les 100 %, donc c'est très...»²²

Un autre référent doit être pris en compte en plus du droit à l'énergie : la *responsabilité sociale* de l'entreprise qui se définit comme un ensemble d'engagements assumés universellement par l'entreprise, dans le respect des droits collectifs et du travail des salariés qui résident dans les différents pays où est présent le groupe EDF, s'inscrivant en outre comme une stratégie managériale où l'accord de responsabilité sociale et les valeurs du service public sont identifiés avec un sceau différent de la marque EDF. Ces aspects sont importants car dans la conversion de la prestation du service public, le groupe EDF met en valeur son *image sociale* dans le but de construire un minimum d'équilibres à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise face à la déstabilisation du modèle fondateur de l'entreprise comme cadre référentiel.²³

Ainsi quelques unes des positions qui entrent en jeu dans le désaccord sur le *sens* et la cohérence de l'entreprise publique mettent en évidence les risques d'une rupture avec le modèle de l'entreprise nationalisée en soulignant surtout que la transposition de la Directive européenne met en danger la *solidité* de l'entreprise et du service public, c'est-à-dire son efficacité économique et sociale, le principe de la souveraineté énergétique et de l'équité dans le traitement du client : « *Il conviendrait de reconnaître à chaque pays le droit de développer ses services publics [...] la FNE-CGT ne s'associe pas à la fierté que pourrait susciter un comportement d'exportateur fondé sur le seul objectif de la rentabilité financière...(CGT)²⁴* ». En ce qui concerne le principe d'équité : « *La régulation par le marché n'est ni saine, ni adaptée à la distribution d'un produit de première nécessité qui a besoin d'être traité de façon égalitaire et humanitaire...(FO)²⁵* ».

Ici, la rupture avec le modèle fondateur représente une *trahison* des valeurs de service public ainsi qu'un *divorce* entre le cadre du service public et le projet de l'entreprise publique nationalisée. Ce sont des aspects qui ont des implications importantes dans les

²² Interview n° 5, syndicaliste CGT.

²³ La combinaison de ces référents : efficacité productive et rentabilité, service public et développement durable constitue ce que Fitoussi (2003) définit comme une entreprise de troisième type, car, selon l'auteur, il est possible d'y articuler État et marché, de réduire et d'administrer les conflits d'intérêts dans la mesure où les acteurs convergent vers un intérêt commun.

²⁴ Jean-Claude Lenoir, "Audition de représentants de la Fédération de l'énergie-CGT", *Rapport sur le projet de loi (n° 1613), relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières*, Assemblée Nationale, 8 juin 2004.

²⁵ Jean-Claude Lenoir, "Audition de représentants de la Fédération nationale de l'Électricité et du Gaz Force Ouvrière", *Idem*.

sens qu'on assigne à la prestation du service car en mettant en jeu ses *missions* et le projet de l'entreprise nationalisée on remet aussi en question la vocation du service public et le *statut* des salariés.²⁶

Un aspect important de la démystification de l'activité du service consiste, selon les mots de la Direction, à séparer le *projet* industriel du projet social de l'entreprise vu que dans le modèle fondateur en fondant les deux on a limité son développement et son expansion. De ce point de vue, le développement humain et le déploiement de stratégies commerciales en suivant une éthique de respect de l'environnement et de responsabilité sociale sont les axes qui orientent la réorganisation de l'entreprise.²⁷

Dans le discours, l'objectif principal est de donner *confiance* aux salariés et aux clients quant à l'avenir de l'entreprise en soulignant qu'il est possible de faire converger la compétence économique et la logique du service public : « *On aurait tort d'opposer la notion de marché à celle de service public : dans le secteur de l'électricité comme dans celui des télécommunications ou de la poste, l'instauration de règles de marché donne seule la possibilité de préserver et de consolider un service public de qualité.* »²⁸

En faisant entrer l'avenir de l'entreprise dans le cadre de la conquête du marché international, on met à l'épreuve non seulement la confiance des salariés mais aussi on évalue leur disposition au changement, car les positions qui font référence au passé et dénoncent le tournant ou la rupture avec le modèle fondateur sont considérées du point de vue de la Direction comme un problème de motivation. En ce sens, expliquer la reconfiguration de l'entreprise implique non seulement de transmettre un message qui inspire confiance aux salariés, aux militants syndicaux et aux clients mais aussi de réorienter le *sens* qu'on assigne à la prestation du service public en tant qu'activité et relation de service.

A cet égard, il est intéressant de relire le discours prononcé par l'actuel Président du Groupe EDF (Pierre Ganonneix) lors d'une rencontre de responsables managériaux (décembre 2004) où l'objectif est de faire connaître le projet industriel de l'entreprise en donnant les directives de l'activité managériale : « *Je sais que le climat dans l'entreprise est parfois davantage à la résignation qu'à l'enthousiasme. Beaucoup de nos agents sentent qu'une époque, qu'ils enjolivent un peu, s'est achevée. Soyez donc*

²⁶ Cf. François Dubet, *Le déclin de l'institution*, Seuil, Paris, 2002.

²⁷ Cf. " Discours de François ROUSSELY : Rencontre-débat du Comité 21 ", *Enerpresse*.

²⁸ Henri Revol, *Ibid.*

*des leaders qui les aident à sortir de la tentation du repli sur soi. Donnez-leur confiance en eux, en vous et dans les autres. Apprenez-leur combien il est gratifiant d'être choisi, gratifiant de voir son travail valorisé, gratifiant de gagner. Pour cela, il n'y a qu'une voie : soyez tous des entrepreneurs. »*²⁹

Encadré n° 1

Discours de François ROUSSELY

Personne ne pourrait ignorer qu'EDF est un groupe industriel et non une institution politique, même si notre histoire de monopole, pendant cinquante ans, a confondu les deux : la mission d'intérêt général et le caractère industriel de nos activités, mais aussi le fait que nous étions une forme d'institution et un prolongement ou un moyen d'action des pouvoirs publics.... Je crois honnête de rappeler que notre première responsabilité, c'est d'assurer notre propre pérennité en tant que groupe industriel, d'assurer le développement économique, c'est-à-dire de rester compétitif, rentable, de bien servir nos clients et de valoriser le développement humain de nos personnels...Inversement, il est évident que nous ne recherchons jamais la rentabilité ou la croissance pour elle-même et à n'importe quel prix, humain ou environnemental. Notre objectif premier, c'est de respecter l'homme. Je crois que le respect de la personne humaine est nécessairement le fondement essentiel de toute notre action. C'est ce qui explique que, dans les mois qui viennent, nous publierons, je pense, puisque nous sommes dans une phase de travail et de maturation, une charte éthique qui s'appliquera à l'ensemble du groupe, et pas simplement à la maison mère...Nous mettons en place, parallèlement, une politique des ressources humaines à l'échelle du monde, tant il serait vain d'imaginer qu'il y a un univers protégé et respectant bien un certain nombre de principes dans notre pays d'origine ou dans l'Europe développée, et que, par définition, dans les pays émergents ou dans le reste des pays dans lesquels nous avons investi, les règles en seraient différentes.

Source : Discours de François ROUSSELY, 'Rencontre-débat du Comité 21', *Enerpresse*.

Dans ce schéma discursif, la transition vers le modèle de régulation compétitive exige également le déploiement des compétences communicatives et relationnelles des cadres dirigeants qui devront communiquer ou faire passer le message de la Direction aux salariés et leur expliquer par conséquent les raisons qui justifient la réorientation et la réorganisation du service public. En ce sens, manager la divergence consiste à rendre compréhensible aux salariés et même aux clients ce que l'on met en jeu avec la libéralisation du marché des consommateurs et par conséquent avec la transposition de la Directive européenne, considérées toutes deux comme un processus inéluctable et irréversible vu que la consigne est d'évoluer avec l'entreprise et, en tout cas, de faire son deuil de ce qui fut autrefois l'entreprise publique nationalisée. Devenir la première entreprise électrique de France et du monde constitue donc un slogan grâce auquel on espère obtenir la participation des responsables de l'entreprise, salariés et actionnaires.

²⁹ "Discours de Pierre Ganonneix (PDG EDF) à la Convention des cadres dirigeants du groupe EDF", 14 décembre 2004. *Inédit*.

La libéralisation du marché énergétique implique une démythification de l'activité de service public qui fait que le salarié et l'utilisateur apprennent à s'orienter ou à se comporter selon les règles de la régulation compétitive, en respectant les objectifs commerciaux de l'entreprise ; il en découle que la conversion vers le modèle de marché puisse s'exprimer aussi dans une politique pédagogique. En ce sens, la conversion de la prestation du service public redéfinit les critères qui orientent l'activité des salariés et l'une de celles-ci est la relation qu'il entretient avec le client où interviennent divers dispositifs techniques et symboliques mis en jeu.

Doter l'entreprise des armes nécessaires pour affronter ses concurrents, s'adapter à l'ouverture du marché et à la concurrence économique et mobiliser toutes les compétences relationnelles et communicatives des salariés dans la conquête du marché sont quelques unes des consignes mises en jeu avec la conversion de la prestation du service public. Il existe d'autre part une dramatisation en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise face à la perte éventuelle de clients due à l'ouverture du marché électrique et à la fin du monopole ; pour y faire face la confiance et la fidélité du client sont uniquement considérées comme vitales. Demeurer immobiles impliquerait, de ce point de vue, une atteinte aux propres intérêts des salariés. A cet égard un militant syndical nous disait qu'on avait rompu avec l'idée du service public dès lors que la direction a considéré que le client faisait vivre l'entreprise : *« d'un coup, on doit vendre plus que de l'électricité [...] on doit pouvoir lui vendre des produits associées à l'électricité, sauf que quand il était usager de ce produit-là, notamment le conseil pour utiliser mieux l'énergie, il l'avait dans le cadre de son abonnement au service public [...] c'était forfaitisé »*³⁰

L'ouverture du marché des consommateurs met en discussion les référents qui orientent l'activité du conseiller et la relation de service car c'est dans l'activité commerciale que la conversion du service est la plus visible ; en effet, elle s'accompagne de divers dispositifs organisationnels qui cherchent à professionnaliser l'activité commerciale sans que forcément les salariés soient d'accord, comme ont l'habitude de le souligner les managers.

La thèse que nous défendons est que les référents de l'entreprise publique nationalisée se redéfinissent non seulement dans le débat politico-législatif, mais aussi dans l'espace socio-productif ; la réorientation et la réorganisation des activités de l'entreprise à partir

³⁰ Interview n° 1, syndicaliste CGT

du schéma objectifs/résultats et la mobilisation des compétences des salariés au profit de la rentabilité entrent en conflit avec le cadre référentiel de l'activité de service.

Encadré n° 2

Spots publicitaires où l'on incite à l'achat d'actions de l'entreprise EDF. (2005)

1.- Quelle entreprise s'engage à assurer l'ensemble de ses missions de services publics de façon égale sur tout le territoire ?

2.- Quelle est l'entreprise où les 140 000 collaborateurs alimentent chaque jour en énergie, plus de 35 millions de clients en Europe ?

3.- Quelle entreprise est le premier électricien européen grâce à ses implantations majeures sur les quatre plus grands marchés du continent ?

4.- Quelle entreprise va investir 40 milliards d'euros en 5 ans pour produire, acheminer et proposer toute l'énergie dont nous aurons besoin demain ?

Cette entreprise, c'est EDF et aujourd'hui, elle vous ouvre son capital. En devenant actionnaire, vous participerez au développement d'un leader européen de l'énergie et réaliserez un placement en liant croissance et rendement.

Vous avez jusqu'au 15 de novembre pour réserver vos actions.

EDF, bienvenue chez vous

Consultez votre intermédiaire financier ou renseignez-vous en composant le numéro vert.....

L'attention des investisseurs est attirée sur la description des facteurs risques figurant dans les prospectus visés par l'AMF avec avertissement, disponible auprès de l'EDF et sur le site de l'AMF.

Source : carnet de terrain

2.2 « C'est inévitable, on évolue » : à propos de la nouvelle politique commerciale

« La stratégie d'EDF est de *fidéliser ses clients et de développer ses parts de marché* en France et en Europe par une offre performante et cohérente vis-à-vis de l'ensemble des clients [...] Il s'agit aussi de *personnaliser la relation commerciale*, de proposer une offre énergie séparée de l'offre transport, ainsi qu'une offre de prix construite à partir de l'analyse détaillée des *besoins du client et de ses contraintes*, et qui s'appuie soit sur les ressources de production du groupe EDF, soit sur le *trading*, soit sur l'étude d'une solution décentralisée. »³¹

« La régulation de l'électricité vers toujours plus de coordination et de planification semblait s'inscrire dans une logique qui aurait été, en quelque sorte, dictée par le sens de l'histoire. Mais depuis une vingtaine d'années, l'histoire semble avoir changé de sens : [...] l'industrie électrique, après avoir été pendant un siècle, un vecteur en forte croissance, mobilisé par les investissements lourds de production est désormais parvenue à maturité économique. La diffusion internationale des centrales thermiques de petite taille a joué un rôle décisif dans ce processus [...]. C'est ainsi qu'est rompu le cercle vertueux de la croissance rapide, du progrès technique, des investissements lourds et des gains de productivité impressionnants, qui avaient soutenu le développement de l'industrie électrique pendant 30 ans et qui avaient intimement conditionné le régime institutionnel du service public... »³²

La réforme du modèle énergétique français se traduit par une série de règles et de consignes paradoxales. Nous allons chercher à identifier les référents du modèle de la régulation compétitive et les règles qui réorientent le projet de l'entreprise dans le contexte international car c'est grâce à celles-ci qu'on essaie d'obtenir l'adhésion des salariés aux objectifs commerciaux de l'entreprise.

L'activité commerciale acquiert une centralité dans la reconfiguration de l'entreprise ; en effet, dans le cadre fondateur prédominant les aspects techniques et opérationnels et par conséquent la triade production-transmission-distribution de l'électricité renvoie au second plan la professionnalisation de l'activité commerciale. L'impératif d'adapter le service électrique aux conditions d'un marché libéralisé signifie non seulement de réorganiser le travail mais aussi de changer de perspectives et d'orientations aussi bien du salarié que du manager qui doivent intégrer dans leur cadre d'action les impératifs commerciaux et financiers qui réorientent le projet de l'entreprise.

Cet aspect se combine avec la position assumée par les entrepreneurs lorsqu'ils s'expriment dans le débat sur la transposition de la Directive européenne :

³¹ " Enjeux pour la compétitivité de la France", *Enerpresse*, n° 7350, 23 juin 1999.

³² Christian STOFFAËS, *Ibid.*

- « l'ouverture du marché est une condition pour la compétitivité française ;
- les prix de l'électricité en France ne sont pas assez compétitifs ;³³
- il doit y avoir une réelle concurrence pour les achats et une grande liberté pour les investissements dans la production ;
- l'évolution des coûts entre le marché monopolistique et le marché concurrentiel est marquante ;
- le système tarifaire d'EDF est peu flexible et complexe ; il est mal adapté aux besoins industriels, ce qui nous fait militer pour un marché européen totalement courant et libéralisé. »³⁴

Dans ce discours, l'ouverture du secteur électrique est considérée comme le détonateur de la compétitivité. Elle stimule la réduction des tarifs électriques et favorise la création d'emplois ; de ce point de vue, on considère aussi que la satisfaction du client et la rentabilité de l'entreprise obligent à mobiliser les compétences des salariés et des responsables managériaux sur le terrain c'est-à-dire face au client dans le but de renforcer la position de celle-ci sur le marché.

La rigidité dans l'organisation est considérée non seulement comme un trait du modèle fondateur mais surtout comme un obstacle, au moment d'affronter l'intégration du marché européen et la concurrence internationale. Elle justifie non seulement la réorganisation de l'entreprise dans le contexte de la régulation compétitive mais aussi la réduction des coûts du travail au nom de la compétitivité et des consommateurs/clients. Ainsi, en situant le projet du Groupe dans le contexte international et dans le modèle de la régulation compétitive, l'efficacité productive signifie résultat commercial et financier, ce qui représente une transformation profonde dans l'orientation de l'entreprise publique puisque dans le modèle fondateur celle-ci repose principalement sur la continuité du service.

³³ Sur ce sujet, une contradiction peut être soulignée dans la mesure où l'ouverture du marché a été parfois présentée également comme un péril pour la compétitivité des entreprises françaises. Se félicitant du protocole d'accord passé entre EDF et le consortium des gros consommateurs (Exeltium : Alcan, Arcelor-Mittal, Arkema, Air Liquide, UPM, Solvay et Rhodia), signé en janvier 2007, le gouvernement a essayé de justifier cette contradiction : «...ces outils contribuent à préserver la compétitivité des industries "électro-intensives", assurant ainsi la pérennité de ces entreprises et notamment le maintien des emplois correspondants sur le territoire français. ». cf. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, "François Loos se félicite de l'accord intervenu entre EDF et les entreprises "électro-intensives" pour la fourniture à long terme d'électricité", *communiqué de presse du 16 de janvier 2007*, [en ligne]. Disponible sur la toile : http://www.industrie.gouv.fr/portail/ministre/comm.php?comm_id=7191

³⁴ " Pas assez, pas assez vite", *Enerpresse*, n° 7350, 23 juin 1999.

La libéralisation du marché des consommateurs et l'éligibilité du client deviennent un appel à ce qu'il conserve sa confiance à vie, justifiant en plus la *professionnalisation* de la vente dans un contexte d'incertitude et d'instabilité du marché ; en effet, les risques inhérents à la compétence exigent l'adhésion des salariés au projet du Groupe EDF et la mobilisation de leurs compétences dans la (re)conquête du marché.

En signalant qu'il existe un retard par rapport aux concurrents internationaux dû principalement à la rigidité de l'organisation et à l'évolution du marché énergétique, on se propose d'examiner le principe de spécialité en considérant qu'on doit élargir les services offerts aux clients éligibles, c'est-à-dire diversifier les tarifs et services qu'on commercialise et professionnaliser par conséquent l'activité commerciale. Ainsi, le client éligible et le marché ouvert des consommateurs sont les axes où se réorganise l'activité commerciale.

Un autre aspect important qui découle de la transposition de la Directive européenne et de la transition au schéma de régulation compétitive est la séparation des différentes activités qui se déroulent dans l'entreprise publique, c'est-à-dire la désagrégation de la production-transmission-distribution-commercialisation de l'énergie électrique dont l'impact est beaucoup plus visible si nous séparons les activités techniques des activités administratives, à savoir la distribution et la commercialisation du service.

La séparation des différentes activités de l'entreprise se justifie, dans le discours dominant, depuis que l'ouverture du marché électrique français aux acteurs privés oblige à respecter les règles du libre marché et à garantir la non discrimination des autres concurrents.

Encadré n° 3

Rapport de l'IFOP au sujet des perceptions et des attentes des Français en matière de service public.

« L'opinion française est rarement une mais le plus souvent multiple, voire contradictoire. C'est que l'opinion que le Français affiche sur certains sujets est tantôt celle du citoyen tantôt celle du consommateur. Consommateur, il manifeste un désir de changement et d'ouverture, sensible à l'évolution européenne. Citoyen, il fait montre d'un attachement profond à certaines institutions comme le service public qu'il considère, pourrait-on dire, comme un patrimoine national protecteur. »

Source : *Enerpresse* n° 7633, 7 août 2000

L'hypothèse qui veut que la rigidité de l'entreprise publique fasse obstacle à son développement justifie par conséquent la séparation des activités techniques et opérationnelles des activités commerciales ; en effet, on considère que ceci permettrait de réorienter aussi, à partir d'un nouveau *contrat*, la relation avec le client qui, en exerçant son *droit* d'éligibilité et en changeant, par exemple, d'entreprise commerciale, se trouve obligé de la même manière de connaître les règles du libre marché et d'assumer les risques qui en découlent et aussi d'avoir un meilleur contrôle sur la quantité d'énergie qu'il consomme.

Ainsi, dans le discours de la Direction, adapter le *contrat* à l'utilisateur/client et la relation de service dans le contexte du libre marché implique que les acteurs connaissent et pratiquent les nouvelles règles ; *il s'agit de rééduquer les salariés et les clients*.

Le *droit* du client à changer d'entreprise commerciale est un point de référence dans la réorganisation de l'activité commerciale ; à ce sujet, les managers s'aident de diverses ressources pour faire pression sur les salariés afin que ceux-ci adhèrent au projet de l'entreprise même s'ils sont en désaccord avec ce dernier.

Si la modernisation de l'entreprise publique s'inscrit dans un premier temps dans la culture du client, l'ouverture du marché aux consommateurs recompose l'activité commerciale à partir du moment où l'éligibilité du client met à l'épreuve, d'un point de vue managérial, la relation commerciale que tisse l'entreprise avec les différents segments de clients qui composent le marché des consommateurs ; il s'ensuit que la mobilisation des compétences relationnelles des salariés et la professionnalisation de la vente s'articulent et font partie d'un même processus.

Encadré n° 4

Dossier de presse : EDF en marché ouvert.

Dans ce contexte, EDF souhaite garantir à ses clients nouvellement éligibles une sécurité des prix dans la durée. C'est pourquoi ses offres aux PME-PMI et aux professionnels sont calées sur les prix de tarifs régulés, et indexées sur leurs évolutions à venir, qui resteront toujours modérées.

Depuis de 5 ans, EDF anticipe et organise cette nouvelle étape de l'ouverture du marché de l'électricité, le 1 juillet 2004, les équipes ont été mobilisées, l'écoute des clients renforcée.

EDF a entrepris de nombreuses actions pour accompagner ses clients et préparer ses équipes.

- 1998, projet *Vers le client* qui a donné lieu à une réorientation complète de l'entreprise.
- 2002, création de la Branche Commerce qui regroupe tous les métiers liés à la vente d'énergie. Elle emploie plus de 6 000 personnes avec des compétences et des métiers complémentaires (marketing, montage d'offres, forces de vente).

- 2003, mobilisation des forces commerciales :
 - o l'opération A vos marques (un exercice de simulation grandeur nature qui a réuni 110 équipes régionales et plus de 1000 participants) ;
 - o la mise en œuvre de programmes de formation individuelle et collective pour améliorer les compétences et la professionnalisation de chacun. Au total, 95 000 heures de formation ont été dispensées sur l'ouverture du marché, les systèmes d'information, la mutation des métiers, les techniques de ventes ;
 - o EDF 2004-2007 gagner ensemble un tour de France débuté le 22 mai 2003 qui a permis à EDF de rencontrer 20 000 clients, élus et salariés dans toutes les régions de France pour répondre à leurs interrogations concernant l'ouverture du marché, le service public, les services, les prix...
- 2004, lancement en mars des marques EDF pro et EDF entreprises.

Source : *Dossier de Presse EDF*, 1^{er} juillet 2004, [en ligne]. Disponible sur la toile : http://entreprises.edf.fr/fichiers/fckeditor/File/EDFenmarcheouvert_20040701.pdf

La conversion de la prestation du service public vers le modèle de marché est un processus inachevé où se redéfinit le cadre référentiel de l'activité des salariés d'où l'intérêt d'analyser plus en profondeur quelques unes des situations conflictuelles qui surgissent lors de la réorganisation de l'activité commerciale. La professionnalisation de la vente met à l'épreuve l'implication des salariés dans leur activité ce qui explique en partie l'usage politique de l'image sociale de l'entreprise et des valeurs du service public de la part des managers afin de rendre moins traumatisant la conversion des prestations du service public vers le modèle de marché. La réorientation et la réorganisation de l'entreprise publique bouleversent non seulement le sens de l'activité du service public mais aussi le statut protégé des salariés en mettant en jeu la mystique du service public avec la professionnalisation de la vente. L'une des thèses de cette recherche est que dans la conversion de la prestation du service public, on démystifie l'activité des électriciens et on dépolitise la relation de service en la faisant entrer principalement dans le cadre des objectifs commerciaux de l'entreprise afin de faire face à la conquête du marché international.

2.3 « S'adapter au marché en gardant les valeurs du service public... ».

« EDF doit axer son développement dans deux directions : l'international, avec le souci de doubler ses investissements dans ce domaine, et le service public. Il doit conserver toutes les valeurs de service public dans sa mission de service public et posséder toutes les armes de la concurrence dans le secteur concurrentiel. »³⁵

La séparation des différentes activités de l'entreprise part du principe qu'elle permet d'avoir un meilleur contrôle sur les résultats financiers et sur les objectifs commerciaux de chaque secteur ; la coordination entre ceux-ci est soumise à une logique de services c'est-à-dire que le secteur de transmission ou de distribution met à la disposition de ses clients (y compris celui qui historiquement commercialise) une gamme de services à facturer qui auparavant n'étaient ni comptabilisés ni facturés comme, par exemple, une intervention technique au domicile du client final en cas de panne d'électricité.

Dans ce processus, on met par conséquent en jeu les règles de coordination de l'entreprise publique nationalisée et la cohérence productive. La séparation des activités de l'entreprise met en jeu les *critères* qui encadrent l'efficacité dans le travail puisque la prestation du service public non seulement se réorganise en suivant le schéma objectifs/résultats mais aussi se dépolitise et se démystifie.

En conséquence, dans la culture de service public, comme y font référence quelques militants syndicaux, prennent place des règles de coordination et de coopération qui justifient l'intégration verticale de l'entreprise publique.

L'ouverture de l'entreprise au capital privé, sans omettre la culture de résultats et la séparation comptable des activités de l'entreprise, fait partie d'un processus où entrent en jeu non seulement le *sens* qu'on assigne à l'activité de service public mais aussi la cohérence de l'espace socio-productif. La transition vers la régulation compétitive consiste alors à apprendre à *manager* la divergence et à travailler sous des consignes paradoxales, précisément comme on le suggère dans le discours hégémonique, impliquant de concilier, au nom de l'intérêt général, l'intérêt de l'actionnaire, du citoyen, du consommateur et des salariés, c'est-à-dire redéfinir l'ensemble des contrats

³⁵ Sénat de la République Française, *Audition M. François Roussely, président d'EDF*, le 13 janvier 1999.

qui existent autour de l'entreprise : « *Il s'agit donc rien moins que de faire du secteur électrique et gazier le laboratoire de la gouvernance de demain.* »³⁶

L'appel à mobiliser les compétences des salariés au profit de l'entreprise s'inscrit dans un discours où la libéralisation du marché électrique se présente comme quelque chose d'inévitable, où l'on teste la disposition des salariés à intégrer les changements de l'entreprise. Dans la citation suivante on peut apprécier plus clairement le discours : « *Il faut, en effet, bien comprendre que des opérateurs historiques confrontés à l'ouverture à la concurrence de leurs marchés, sur lesquels ils étaient par définition en situation de monopole, ne peuvent que perdre des parts de marché sur ceux-ci. [...] cette perte de parts de marché conduit mécaniquement à un recul du chiffre d'affaires. L'immobilisme signifie donc nécessairement le déclin. Celui-ci n'est pas acceptable, d'une part, parce que cela serait accepter la mort progressive d'entreprises qui sont le patrimoine de la Nation de la valorisation duquel nous sommes collectivement responsables, et, d'autre part, parce que chacun doit être conscient que le déclin du chiffre d'affaires de ces entreprises poserait rapidement la question de l'ajustement de leurs charges et donc de l'évolution de leurs effectifs.* »³⁷

Dans ce schéma mettre tout le monde au travail implique d'apprendre à administrer les paradoxes reliant sur la libéralisation du marché électrique et les *missions* du service public ; la régulation du secteur électrique devient alors un problème car elle doit non seulement être transparente et efficace mais aussi garantir l'harmonie et le développement équilibré entre la production, transmission, distribution et commercialisation de l'électricité. Dans cette logique, la transition vers le modèle de régulation compétitive intègre les contraintes de ne pas fausser le jeu de la libre concurrence :

- supprimer les mesures antiéconomiques ;
- accorder un traitement non discriminatoire à tous ceux qui produisent et commercialisent dans le secteur ;
- garantir l'indépendance et l'autonomie de la Commission régulatrice d'énergie ;

³⁶ Jean-Claude Lenoir, *Ibid.*

³⁷ Assemblée Nationale, *Rapport sur le projet de Loi (n° 1613), relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières*, 8 juin 2004.

- garantir l'impartialité dans l'accès et l'usage du réseau électrique aux différents acteurs qui participent au marché ;
- préserver le rôle de l'État dans la politique énergétique, garantir le droit des citoyens et des entreprises ;
- contribuer au développement équilibré des régions ou des zones socialement sensibles, préserver le principe de la péréquation tarifaire ;
- garantir la continuité du service, protéger la consommation des clients en situation difficile, entre autres.

La consigne de conquête du marché international cherche non seulement l'adhésion des salariés et des actionnaires au projet international d'EDF mais aussi la participation des militants syndicaux en faisant référence aux valeurs et à la responsabilité sociale du Groupe EDF. A ce sujet, à la fin de 2001, a été créé le Comité d'Entreprise Européen (CEE) afin de favoriser le dialogue social dans tous les pays où il est présent, en valorisant l'image sociale de l'entreprise, comme le montre le projet d'accord pour le CEE : *« Les signataires veulent aussi faire du CEE un des lieux pour la mise en œuvre d'une charte d'éthique du groupe EDF, promouvoir au niveau européen les valeurs de service public (dont l'exercice de la solidarité et l'accès à l'énergie des clients en difficulté) et permettre par l'affichage et le partage des ces valeurs, l'émergence d'une identité forte combinant la diversité des cultures des sociétés du groupe et l'ambition commune de travailler au progrès économique et social en Europe. »*³⁸

Encadré n° 5

Notes prises du Projet d'accord pour le CEE d'électricité de France Comités d'Entreprises Européens

Dans cet espace géographique, les signataires du présent accord ont l'ambition de faire du CEE une instance d'information et de consultation où direction et représentants des salariés, chercheront à assurer à la fois l'efficacité des entreprises du groupe et la prise en compte des intérêts de leurs salariés.

Pour accroître la pertinence et l'efficacité des décisions de la direction, en permettant aux représentants des salariés d'en connaître et comprendre les raisons, ainsi que de faire des propositions pour les compléter ou les améliorer. Ils veulent ainsi associer développement du groupe et progrès des conditions matérielles et morales des salariés.

Source : *Enerpresse*, n° 7973, décembre 2002

³⁸ Electricité de France, Projet d'accord pour le CEE d'électricité de France Comités d'Entreprises Européen, *Enerpresse*, n° 7973, décembre 2002.

Ce projet d'accord s'inscrit dans l'appel à faire face à la concurrence internationale, intégrer le marché européen et maintenir en même temps les *valeurs* du service public d'énergie électrique.

Encadré n° 6

Discours prononcé par P. GADONNEIX devant les Cadres

D'une manière générale, il nous appartient de trouver, sur tous nos segments de marché, des collaborations innovantes pour renouveler notre approche des clients.

Permettez-moi d'insister sur le changement qu'introduit la concurrence dans ce travail commercial.

Dans le cadre du monopole, EDF a su satisfaire ses clients, par l'excellence de ses prestations.

Cette exigence de qualité demeure.

Mais s'y ajoute une dimension nouvelle : il ne suffit plus de satisfaire, il ne suffit plus d'être bon ; il faut continuer à être choisi, il faut être le meilleur, il faut être préféré.

Mais, dans la concurrence, la satisfaction n'est pas une condition suffisante à la fidélité.

Il lui faut autre chose, qui est l'espoir d'une prestation encore meilleure.

Alors que la satisfaction concerne la prestation passée, la préférence anticipe sur une satisfaction future.

Elle repose donc à la fois sur l'expérience positive et sur l'intérêt pour de nouvelles offres. A la qualité de la prestation présente, il faut ajouter la nouveauté. Il faut entreprendre sans cesse dans l'innovation du service et dans l'enrichissement des offres.

Source : *Enerpresse*, n° 8726, 22 décembre 2004

Dans ce contexte, le Contrat de service public, le Fond de solidarité et la Responsabilité sociale de l'entreprise sont quelques uns des vecteurs de transition vers le modèle de régulation compétitive ; ils constituent des ressources à la disposition de l'entreprise pour justifier la réorganisation du service public. A ce sujet, Franck Cochoy nous suggère que la Responsabilité sociale de l'entreprise fait ressortir l'affaiblissement du pouvoir public dans la régulation du marché et de l'entreprise (publique ou privée) dans le contexte international³⁹ ; en effet vu qu'elle est naissante ou inexistante, l'éthique de l'entreprise et son origine entrent en jeu comme un mécanisme de sanction morale qui agit même sur le terrain de la consommation.

³⁹ Cochoy Franck, "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit" [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://hal.archives-ouvertes.fr>

Chapitre 3 Manager la divergence. Les centres de relation clientèle à Électricité de France

« Il s'agit d'une révolution et d'un grand moment de l'histoire économique du pays, révolution des structures, avec l'abandon des monopoles verticaux, révolutions culturelles aussi, avec des changements très profonds de mentalités. On passe de la culture de l'ingénieur à la culture de banquier, d'investisseur, dans un contexte d'industrie mondiale, concurrentielle et à risque. »⁴⁰

« Enfin, il faut souligner que le personnel d'EDF est particulièrement compétent et dévoué. Cette entreprise a été créée il y a 50 ans, dans un consensus qui n'a jamais été démenti. Il existe une adhésion forte du personnel aux objectifs de l'entreprise comme en témoigne le fait que depuis 1987, le courant n'est plus coupé lors des grèves, aujourd'hui, il faut faire évoluer l'histoire d'EDF, par l'internationalisation et la régionalisation. L'évolution du statut par l'intermédiaire des conventions collectives participe à ce mouvement : c'est un élément de compétitivité de l'entreprise. »⁴¹

« ...Et la qualité de ces services est un élément déterminant de la qualité du lien entre les citoyens et leurs services publics. Il est essentiel que les citoyens soient satisfaits de tous les services rendus par leurs services publics, car cette satisfaction est le fondement du respect et de la confiance qui peuvent s'établir entre l'Etat ou les organismes publics et la population. » (Guide pratique : *la satisfaction des usagers/clients/citoyens du service public*, 2004.)

3.1 La réorganisation d'EDF face au marché

La modernisation du service public est une expression ambivalente qui suggère d'une part la réponse de l'entreprise à la critique qui s'exerce, depuis les années 70, contre l'organisation bureaucratique et, d'autre part, fait allusion à la reconfiguration du service public dans le contexte de la libéralisation du marché énergétique et la privatisation de l'entreprise publique.

Dans cette perspective, la modernisation de l'activité de service s'inscrit d'abord dans la *culture client* et dans la directive de répondre, le mieux possible à ses demandes, exigences et attentes en valorisant le *rôle* du conseiller clientèle. La satisfaction de l'utilisateur devient un critère d'évaluation dans la politique publique et dans la professionnalisation de la vente à partir du moment où l'utilisateur acquiert le statut de client éligible. Selon cette dynamique, la relation de service devient un point d'appui

⁴⁰ Jean Marie Chevalier, " Pas assez, pas assez vite", *Enerpresse*, n° 7350, 23 juin 1999.

⁴¹ " François Roussely (Président EDF) devant la commission des finances de l'Assemblée ", *Enerpresse*, n° 8164, 23 septembre 2002.

dans la reconfiguration de l'entreprise publique non seulement parce que l'on considère que le client est celui qui maintient l'entreprise en vie mais aussi parce que le lien qu'entretient celui-ci avec elle implique la mobilisation des compétences relationnelles et communicatives des salariés. En ce sens, améliorer la qualité dans la manière de traiter l'utilisateur représente non seulement une politique promue par la Direction de l'entreprise mais aussi une recomposition de l'activité de service qui se centre non seulement sur l'usage des systèmes de communication et d'information et qui cherche à resituer le *sens* que l'on assigne à la prestation du service public.

La nouvelle réalité économique exige toutefois, pour le management, de défendre la fidélité du client et de partir à la conquête du marché international. Pour comprendre la recomposition de l'activité commerciale, il est important de considérer la séparation comptable des activités de distribution et commercialisation. La transition vers le modèle de la régulation compétitive implique des ajustements aux règles de coordination, aux processus de travail et au *sens* qu'on assigne à la prestation de service en tant qu'activité et relation de service. Du point de vue managérial, la reconfiguration de l'entreprise publique consiste à apprendre à travailler dans un autre contexte et avec d'autres référents.

La conversion de l'activité commerciale s'inscrit dans une politique qui consiste à rééduquer le salarié et le client et gérer le conflit autrement : *« je pense que il faut le faire en bonne intelligence aussi, voilà... donc, après, sauf si on veut marquer la rupture, si on l'a pas marqué, moi, j'ai pas envie de la marquer parce que je pense que la transition elle se travaille bien, justement, quand on passe d'un état à un autre, sans que ça soit complètement cassé et pour ça, il faut pas oublier son histoire, avec qui on l'a construit et comme on la transforme pour l'avenir, »*⁴²

Dans la conversion du service se déploient par conséquent quelques directives telles qu'intégrer les changements de l'entreprise et les nouvelles valeurs de l'activité commerciale en exigeant en même temps une implication plus importante des salariés dans l'obtention de meilleurs résultats commerciaux.

La réorganisation de l'activité se situe dans le cadre de l'évaluation des résultats ; la professionnalisation de la vente met en jeu le cadre référentiel de l'activité du conseiller. Ainsi, les valeurs du service public se trouvent remises en question face à la consigne

⁴² Interview n° 5, responsable manager CRC.

d'intégrer l'acte de la vente comme faisant partie de l'activité commerciale. Dans la recomposition de l'activité commerciale, on cherche à faire converger et à séparer en même temps l'activité du conseiller clientèle : l'activité vente et l'activité solidarité.

Ces deux activités s'inscrivent dans la politique commerciale du Groupe EDF et par conséquent dans la directive de s'adapter au libre marché sans rompre apparemment avec l'histoire sociale de l'entreprise publique. Cette attitude fait même partie d'une stratégie où les changements sont modulés (Zarifian, 2005) et où l'on cherche à faire converger des orientations divergentes pour éviter que la transformation de l'activité commerciale soit perçue comme quelque chose de traumatisant (Goffman, 2005) c'est-à-dire comme une rupture entre le cadre fondateur de l'entreprise et le cadre d'action des salariés.

Dans la conversion du service public, il existe quelques dissonances entre le *sens* que l'on assigne à la professionnalisation de l'activité commerciale et les référents de l'entreprise qui s'expriment dans les tensions qui gravitent autour de la réorganisation de l'activité commerciale. L'une de nos thèses est précisément que cette situation existe même dans la relation de service dans la mesure où les acteurs mettent en jeu une dimension éthique et morale inhérente au service public qui devra être bornée à partir du moment où l'application de la règle et de la procédure (de même que les intérêts commerciaux de l'entreprise) constituent les principaux critères et dispositifs qui orientent l'activité de service.

Dans ce processus interviennent à la fois le lien du salarié avec son activité, avec l'entreprise et avec le public usager, d'où l'intérêt des responsables managers de faire du monitoring et de contrôler l'activité à travers différents dispositifs comme, par exemple, la nouvelle disposition de l'espace de travail, l'adaptation du système de gestion commerciale aux stratégies de marketing ou l'installation du panneau de contrôle du flux des appels téléphoniques reçus ou en attente. De tels dispositifs orientent l'activité dans la réalisation d'objectifs et dans le type de relation qui s'établit avec l'usager. La relation de service se configure autant dans l'application du règlement, la règle et les dispositifs de gestion qui encadrent l'activité commerciale qu'à partir des ajustements qu'on réalise au cours de l'activité en négociant même le *statut* du client et le sens de ce qu'il est juste et correct de faire dans une situation qui interpelle les acteurs.

De ce point de vue, la dimension relationnelle et par conséquent le lien éthique, politique et moral qui existe autour de la prestation du service public devient un élément d'incertitude dans la quête des objectifs commerciaux de l'entreprise, raison pour laquelle, comme nous le verrons plus loin, rééduquer le salarié et le client implique, pour le management, d'apprendre les nouvelles règles qui encadrent la relation de service dans le contexte du libre marché.

L'incursion du client dans la réorientation et dans la réorganisation du service public, bien que symbolique, doit être considérée comme un élément important dans la recomposition de l'activité commerciale. Celui-ci peut être vu non seulement comme un point d'appui dans la réorganisation de l'activité en s'instituant symboliquement comme un allié de la politique de l'entreprise et en faisant pression en même temps pour que les salariés intègrent les changements dans la réorganisation du travail, mais aussi peut représenter, pour le management, un obstacle pour atteindre les objectifs financiers et le client par conséquent n'est pas seulement un acteur *fictif* et *réel* mais aussi un objet de la politique commerciale.

Travailler selon le schéma objectifs/résultats s'inscrit dans la conversion de l'activité de service public, mettant à l'épreuve les référents de l'entreprise publique nationalisée ce qui constitue, pour le management, un défi important car l'objectif est d'éviter la paralysie de l'appareil productif en faisant converger des positions divergentes. *Manager la divergence* implique donc de cadrer l'image sociale et commerciale de l'entreprise, faire référence aux *valeurs* du service public comme héritage du modèle fondateur et orienter la mobilisation des salariés dans le contexte d'un « *marché ouvert et compétitif* ».

3.2 La *modernisation* de l'activité commerciale

Dans le modèle fondateur, l'*accès* à l'énergie, c'est-à-dire la distribution et la gestion du contrat et le paiement pour la consommation constituent des activités qui s'intègrent aux Centres EGD (Électricité-Gaz-Distribution). Depuis le contrat de service jusqu'au bureau des plaintes, les principes de coordination dans le travail consistent à garantir l'accès au service et sa continuité. La communication entre les deux pôles est nécessaire pour l'exécution des ordres de travaux en réponse aux plaintes des usagers, aux pannes dans la distribution ou bien pour rendre valide, en cas de retard dans le paiement de la facture, la menace de "couper" le service .

De ce point de vue, l'activité commerciale est fondamentalement subordonnée à l'activité de distribution pour assurer l'accès et la continuité du service. Or la transition à la régulation compétitive implique la fragmentation et l'ouverture du marché des consommateurs, en plus de la séparation comptable des activités de l'entreprise : l'extinction du monde EGD.

La séparation des deux activités donne lieu à la création de la filiale EDF Distribution et la Direction commerciale EDF, qui se divise elle-même en deux grands pôles, le "service aux grands consommateurs" et celui des "clients domestiques et de tension moyenne"⁴³. La communication ou l'interface entre les deux est redéfinie par un schéma de services qui implique que les activités de distribution se définissent dans une palette de services disponibles pour les différentes entreprises qui commercialisent l'électricité et qui interviennent dans le marché des consommateurs y compris bien sûr les Centres de Relation Clientèle EDF (CRC) qui seront traités, selon le discours officiel, comme n'importe quel autre client au moment de solliciter une intervention technique.

La séparation des activités (régulées et non régulées) oblige d'autre part chaque pôle à rendre des comptes sur sa rentabilité. A ce propos un responsable managérial,⁴⁴ nous a présenté la situation de la façon suivante : dans l'activité de la Production, on produit et on vend le courant électrique aux entreprises qui le commercialisent ; dans le Transport, on fait payer le port et l'entretien du réseau électrique ; dans la Distribution, on s'occupe principalement des interventions techniques programmées ou d'urgence ce qui

⁴³ La première est connue comme Direction commerciale Entreprises et Collectivités locales (DCFCL) et la seconde comme Direction commerciale Particuliers, Professionnels (DCPP).

⁴⁴ Notes prises dans notre carnet de terrain.

représente une entrée financière, alors que dans la zone commerciale, il ne reste que la vente de services associés à la consommation d'électricité, ce qui fait que c'est la recherche de résultats financiers qui assurent la pérennité de l'entreprise et oblige à professionnaliser la vente.⁴⁵

La séparation de ces activités impose des restrictions à la communication entre les salariés des deux aires. Ainsi, les ordres de travaux (sollicitant par exemple un raccordement ou une intervention technique) se transmettent maintenant via internet (e-mail) et sont supervisés et normalisés pour rendre transparente la relation entre les deux filiales, au risque de recevoir des sanctions économiques de la part de la Commission régulatrice d'Énergie pour discrimination dans la relation avec les autres entreprises qui commercialisent le service. C'est suite à cela que la transition vers le modèle de la régulation compétitive va se traduire non seulement par la libéralisation du marché de consommateurs ou la séparation de l'entreprise intégrée mais en plus par un processus où les activités des salariés et les cadres de référence se reconvertissent, processus qui est pour quelques salariés et militants syndicaux traumatisant et douloureux. En ce sens, la conversion de l'activité de services met à l'épreuve le cadre d'action des salariés et le lien que ceux-ci entretiennent avec l'entreprise.

De ce point de vue, la conversion de l'entreprise représente un champ de bataille où s'opposent des orientations divergentes. En évoquant la culture du service public les salariés encadrent leur position dans une dimension civique (Laville, 2005), c'est-à-dire dans les référents de cohésion sociale et de relation d'égalité avec l'utilisateur/client. Ils y investissent une forte dimension technique et opérationnelle en signalant que la séparation de ces activités représente une perte d'efficacité pour répondre à des situations d'urgence. Quelques unes des personnes que nous avons interviewées font allusion à la tempête qui s'est abattue sur la France en 1999 pour justifier leur position face à la dérégulation du marché, évoquent les valeurs de service public, les règles de coordination et l'efficacité productive dans l'entreprise publique intégrée. De cette façon, la chute de tours de transmission et de postes de distribution, selon l'un des

⁴⁵ En faisant entrer la "modernisation" de l'entreprise publique dans le cadre d'un processus où celle-ci évolue au même rythme que le marché, c'est-à-dire dans une dimension commerciale, les militants syndicaux déterminent les risques qu'implique la séparation des activités de l'entreprise en mettant en avant surtout les impératifs techniques et opératifs qui existent *derrière* la distribution électrique, raison pour laquelle nous montrons ici que c'est la cohérence productive de l'entreprise qui entre en jeu lorsqu'on remet en question les règles de coordination dans le travail.

syndicalistes interviewé⁴⁶, mettrait à l'épreuve les *missions* du service public, l'adhésion des salariés et des retraités à la culture de service public. Derrière cette représentation héroïque se trouve mise en relief la cohérence de l'entreprise publique intégrée et par conséquent la séparation des activités de distribution et de commercialisation est un processus conflictuel et contradictoire.

De là nous pouvons affirmer que c'est l'adhésion des salariés au projet de l'entreprise, dans le contexte de libre marché qui est mise à l'épreuve dans la conversion du service public. Dans cette perspective nous analyserons la réorganisation de l'activité commerciale d'EDF parce que le discours de réorientation du projet de l'entreprise a des conséquences beaucoup plus visibles dans les CRC où la séparation des activités de distribution et de commercialisation s'avère positive pour le management pour professionnaliser la vente de services et développer les compétences relationnelles et communicatives des salariés.

Notre travail de terrain s'est déroulé dans les CRC qui dépendent de la Direction commerciale particuliers professionnels et qui sont chargés de la gestion commerciale des services domestiques et des activités libérales c'est-à-dire des clients à consommation faible ou moyenne.

Quand nous analysons la réorganisation de l'activité commerciale, nous utilisons le concept '*manager la divergence*' comme une manière de gérer le conflit et de mettre en évidence, dans l'espace de travail, des orientations divergentes. En ce sens, dans les Centres de relation clientèle convergent d'une part l'activité de la vente et l'activité solidarité (héritage du modèle fondateur). En analysant en situation de travail les activités que déroulent les conseillers clientèle et les conseillers solidarité, nous cherchons à articuler la libéralisation du marché et ses implications dans l'espace de travail ; en effet, l'ouverture du marché met à l'épreuve, considère-t-on, non seulement la relation commerciale de l'entreprise avec ses clients mais aussi le rôle social de l'entreprise publique.

La modernisation de l'entreprise EDF se présente comme un processus où celle-ci s'adapte à l'évolution du marché, ce qui exige que les salariés intègrent les changements, même quand les consignes qui encadrent la réorganisation du travail, c'est-à-dire l'activité des Conseiller clientèle et Conseiller solidarité, sont paradoxales.

⁴⁶ Interview n° 9, syndicaliste CGT.

Dans cette logique, l'activité commerciale se réorganise dans sa quête de résultats pour assurer la continuité de l'entreprise et dans l'activité solidarité afin de protéger son image d'entreprise publique puisque le management considère que c'est également une *valeur* exploitable.

A partir de ce que nous venons de dire, la réorganisation de l'activité de services, comme par exemple la création des conseillers solidarité prend place non seulement dans les changements opérés par la procédure ou mode d'emploi mais en plus dans le débat politico-législatif qui a surgi autour de la refondation du service public. En ce sens, il est certain que le Droit à l'énergie et le Fonds de solidarité s'insèrent dans le rôle social de l'entreprise publique et la responsabilité de l'Etat pour garantir les *missions* du service public en définissant les mécanismes de protection des clients en difficulté de paiement ; néanmoins, cette « activité solidarité » est au cœur de fortes tensions avec les objectifs de la politique commerciale de l'entreprise.

La réorganisation de l'activité commerciale s'inscrit dans une perspective à long terme car, pour comprendre la conversion du service public vers le modèle de marché, il est important d'avoir pour référence la modernisation de l'activité commerciale qui débute dans les années 80 dans les centres EGD avec la culture client considérée par l'une des personnes interviewée non seulement comme une réponse à la crise du modèle bureaucratique mais aussi comme un pas en avant sur la dérégulation du marché.

Il faut souligner que dans la *culture client*, le vecteur du changement réside dans la capacité d'adaptation de l'activité commerciale aux technologies de l'information. Dans la professionnalisation de la vente l'activité se réorganise autour des règles du libre marché plaçant le client éligible au centre des transformations en cours.

A ce propos, le témoignage d'un responsable managérial des Centres de Relation Clientèle est important car, pour lui, la professionnalisation de la vente signifie non seulement de mettre en marche une série de dispositifs techniques et organisationnels mais aussi que les salariés intègrent l'acte de vente comme une évolution de l'entreprise face au marché et comme une façon d'élargir ou de prolonger la relation commerciale avec le client. De la même manière, en gérant le dossier des clients ayant des difficultés de paiement, on utilise non seulement la procédure, la règle et les dispositifs qui encadrent la solidarité envers les clients en situation précaire mais aussi des règles pour respecter les intérêts de l'entreprise car, finalement, la négociation d'une dette consiste,

comme le disent les salariés, à trouver un juste milieu entre les intérêts du client et les objectifs commerciaux de l'entreprise.

3.3 « *L'extinction du vieux monde* »

La réorganisation de l'activité commerciale bouleverse les repères de la prestation du service public. Dans un premier moment, la critique faite au modèle d'organisation bureaucratique apparaît comme le point de départ de la transformation des services publics (Warin, 1997 ; Weller, 1999 ; Boltanski et Chiapello, 1999) alors que nous devons analyser la réorganisation de l'entreprise publique nationalisée à partir des engagements qui encadrent la libéralisation du marché des consommateurs. Les deux processus s'articulent, cependant, à partir du moment où le client fait une incursion dans la réorganisation des processus de travail vu que la fragmentation et la libéralisation du marché des consommateurs ont des conséquences importantes dans l'espace productif, à partir du moment où la relation de service devra à être encadrée dans sa dimension mercantile.

Il faut souligner que la séparation des activités de distribution et de commercialisation implique non seulement de redéfinir les processus de travail et les règles de coordination entre les deux activités mais aussi l'extinction du *vieux monde EGD*, comme le suggère un manager. De ce point de vue, la réorganisation et la réorientation des activités de l'entreprise s'inscrivent dans un processus historique qui nous ramène également à la recomposition de la société, de l'État et du marché. La modernisation de l'entreprise publique, dans la décennie des années 80 et la libéralisation du marché des consommateurs (1999-2007) sont autant de processus qui bouleversent non seulement l'expérience vécue par les salariés dans les agences commerciales de l'entreprise mais aussi la régulation dans le rapport qui se tisse entre l'utilisateur/client, le salarié, l'entreprise, le syndicat, l'État et le marché.

Dans ce processus, le rapport qu'entretient le salarié avec son activité est transformé. La séparation des activités de l'entreprise se présente non seulement comme un engagement pris par l'Etat dans le contexte de l'intégration du marché européen, mais aussi comme un processus où est mise à l'épreuve l'implication des salariés avec leur activité car *fausser* la concurrence aurait des conséquences économiques pour l'entreprise. La conversion de l'entreprise publique et l'incursion de la figure du client

(interne et externe) dans la réorganisation du travail se reflètent dans la consigne de garantir la transparence et le traitement non discriminatoire envers les divers acteurs qui interviennent sur le marché.

De ce point de vue, professionnaliser la vente constitue, pour les managers dirigeants, quelque chose d'inéluctable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pourtant, la désagrégation des activités de l'entreprise publique, comme le signalent quelques salariés et militants syndicaux, met en danger la qualité du service et surtout sa continuité étant donné les *raisons* techniques et opératoires qui justifient une forte coordination entre les diverses activités pour assurer la prestation du service.

Dans le contexte de libre marché, la relation de service acquiert de nouveau, pour les responsables de l'entreprise, une centralité importante. En effet la satisfaction du client en ce qui concerne la qualité du service ne semble pas suffisante pour le fidéliser envers l'entreprise, ce qui fait que dynamiser la relation commerciale et contractuelle (client-entreprise) devient, dans le discours managérial, un axe qui exige la mobilisation de tout le monde. La mise à l'épreuve de la relation commerciale entreprise-client, introduit un ensemble de directives et de dispositifs organisationnels qui encadrent la réorganisation de l'activité commerciale.

De cette façon, la relation de service est encadrée non seulement dans les directives qui orientent l'activité des salariés mais aussi dans les procédures et les dispositifs que les responsables de l'entreprise mettent en œuvre pour traiter les différents segments de clients qui ont été typés en attribuant au client un statut et une valeur. L'activité de service public suppose que dans le contact et la négociation avec le client, il existe un *lien* technique et moral (Weller, 1998) vu que les dispositifs qui encadrent la relation de service, comme la procédure qui prescrit l'activité, l'usage du téléphone ou le programme de gestion commerciale utilisés au cours de l'activité. Ceci montre qu'il existe une marge de manœuvre au moment de négocier, par exemple, le statut du client où apparaissent des aspects subjectifs que l'on cherche à contrôler grâce à la stricte application de la règle comme principe d'organisation.

Même quand la relation de service est orientée *top down*, il existe une marge de manœuvre large ou étroite dans laquelle se jouent des situations conflictuelles et consensuelles et où les acteurs (par exemple au cours de la négociation d'une dette) laissent entrevoir leur position. Celle-ci peut s'intégrer ou non dans les référents du

service public comme une relation où règnent le respect envers l'utilisateur et l'imaginaire de la cohésion sociale puisque, comme nous l'avons signalé auparavant, c'est en elle qu'entrent surtout en jeu les intérêts commerciaux de l'entreprise accompagnés d'un discours où l'ouverture du marché met en danger son avenir.

Il existe précisément une pression symbolique pour que les salariés puissent intégrer les changements de l'entreprise et respecter par conséquent les objectifs commerciaux de celle-ci. Devant une telle situation nous pouvons observer qu'octroyer une concession au client ayant des difficultés de paiement en prolongeant, par exemple, son délai de paiement du service et freiner ainsi la menace de coupure exige souvent la construction d'un consensus dans l'équipe de travail pour le faire correctement ou trouver la solution face à une situation difficile. La relation de service se configure non seulement en appliquant la procédure et les dispositifs organisationnels qui encadrent la relation entre l'utilisateur et le salarié mais aussi au moment de négocier le *statut* du client et de faire appel à des critères subjectifs tels que la confiance qui permettra de s'assurer que l'une des deux parties tiendra sa parole en négociant le délai de paiement.

Ainsi, en évaluant, avec l'appui du système de gestion commerciale le dossier du client, ses rythmes de paiement et l'importance de sa consommation énergétique, on teste non seulement son *statut* mais aussi la politique de l'entreprise dans le cas où il s'agit d'un client avec des difficultés de paiement ou bien d'un client à qui l'on peut offrir un service additionnel à celui de la seule fourniture d'électricité. Ici comme dans le modèle fondateur, la relation de service est orienté top down. Toutefois, dans le cadre de la régulation compétitive, ce ne sont pas les *missions* du service public et la politique énergétique (dirigée depuis l'État) qui sont les référents encadrant l'activité de service mais au contraire ce sont les directives qui se dégagent de la transposition de la Directive européenne et les référents de la régulation compétitive qui encadrent maintenant celle du comptoir d'accueil du public, ce qui suggère une convergence d'intérêts divergents à partir du moment où il y a des objectifs contradictoires à poursuivre (Milspelblom, 2006).

La conversion de la prestation de service public au libre marché consiste aussi à réorganiser la relation de service dans une dimension mercantile, c'est-à-dire dans une relation où le contrat entre l'entreprise et le client s'ajuste aux intérêts commerciaux de l'entreprise et où la conquête du marché, en tant que règle, a des implications dans l'espace socio-productif. Dans la relation de service entrent en jeu, par conséquent,

l'intérêt de l'entreprise de récupérer le plus rapidement possible la dette d'un client en retard ou de placer sur le marché de meilleurs contrats et services payant et, de la part du client, l'intérêt d'éviter la coupure du service ou de pouvoir compter sur un service d'une qualité et d'un prix acceptable. Comme nous le verrons plus loin, trouver un juste milieu est fort difficile surtout quand se présentent des situations ou des cas qui échappent à la règle et aux procédures habituelles et remettent en question les valeurs personnelles ou de l'équipe pour trouver une solution.

La politique commerciale de l'entreprise se traduit ainsi par une série de prescriptions qui exigent de la part des salariés la mobilisation de leurs compétences dans la conquête du marché. La vente de nouveaux services payants et la réduction des pertes financières pour cause de factures impayées ou clients irresponsables dans le suivi de leur facture ou de leur consommation énergétique impliquent la mise à l'épreuve de l'image commerciale et sociale de l'entreprise publique, puisque ces pratiques peuvent ou non faire l'objet d'une sanction selon le jugement des acteurs.

La négociation du *statut* du client est un enjeu pour comprendre comment se construit la relation de service. En effet, le client peut se présenter comme une victime de l'entreprise et tester le processus de travail, en argumentant dans sa plainte qu'il s'agit d'un problème de qualité du service et en se présentant comme sujet de droit. Dans quelques cas, nous pouvons dire qu'il s'établit temporairement une certaine prise de pouvoir du client (alimenté quelque fois par le discours qui justifie la privatisation de l'entreprise publique) en mettant en évidence par exemple une faille dans la fourniture d'électricité ou des problèmes dans la facturation du service, mettant à l'épreuve le processus de travail, la main d'œuvre qui le produit et la qualité morale des salariés eux-mêmes.

Étant donné que la conversion de l'activité de service implique de faire des ajustements dans le contrat qui lie EDF à l'État et EDF au client, il est important de considérer, telle une variable dans la configuration de la relation de service, la marge de manœuvre dont disposent les salariés et les clients pour négocier, par exemple, une exception à la règle ou aux procédures et négocier par conséquent le *statut* que leur attribue l'entreprise. Le conflit devient une expression de la recherche de cohérence entre activité et sens en réalisant ce que l'on considère comme correct puisque dans la réorganisation de l'activité commerciale d'EDF interviennent, répétons-le, les référents qui donne du sens à l'activité de service public.

Dans la conversion de l'activité commerciale convergent des orientations paradoxales dues au fait que le *rôle* social du service public se transfère, en partie, aux activités des conseillers solidarité tandis que son image commerciale s'intègre dans l'activité des conseillers clientèle. Ainsi, la refondation du service public et la libéralisation du marché des consommateurs convergent toutes deux dans un même cadre discursif.

Faire converger le *rôle* social du service public et les intérêts commerciaux de l'entreprise constitue cependant plus que la configuration d'une entreprise d'un troisième type (Fitoussi, 2003), une stratégie managériale qui cherche à tisser un minimum d'équilibres à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise autour de la conversion de l'activité de service public vers le modèle de marché.

La conversion de l'entreprise publique implique, par conséquent, de réorienter l'activité à partir d'une évaluation permanente de la *performance* économique et du comportement des salariés selon le schéma objectifs/résultats. De la même façon, *manager la divergence* se traduit, dans la perspective des responsables de l'entreprise, par une autre façon de gérer le conflit, de communiquer et d'entrer en rapport avec les organisations syndicales et les salariés dans la mesure où dans l'activité commerciale on va séparer, comme nous l'avons signalé, les intérêts commerciaux de l'entreprise et le caractère social et civique qu'on attribue à la prestation du service public.

L'adaptation du service public au schéma de régulation compétitive constitue, par conséquent, un processus où les référents de l'activité de service s'ajustent et se négocient dans différents espaces, c'est-à-dire, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise car lorsqu'on redéfinit le *contrat* entre l'entreprise et l'État, le marché et la société, on voit entrer en jeu les valeurs du service public comme cadre de référence. Dans la recomposition de l'appareil productif, on voit se réintégrer les relations sociales qui se tissent dans l'espace socio-productif car en redéfinissant le régime salarial, à partir du schéma objectifs/résultats, on introduit un système de récompenses et de stimuli qui bouleverse les rapports de l'individu avec le collectif et l'on redéfinit également les mécanismes permettant de faire carrière dans l'entreprise. C'est aussi le moment où la reconnaissance de la qualification et de l'ancienneté des salariés se déplace vers une évaluation permanente des compétences de travail comme mécanisme de discipline et comme contrôle managérial sur ce processus (Durand, 2004 ; Segal, 2005) et où la recomposition de l'activité de service se justifie dans la mesure où le mérite est reconnu comme critère principal dans l'évaluation des résultats.

La conversion de l'activité commerciale met en jeu également le *statut* protégé et l'honneur du fonctionnaire public dans la mesure où l'activité de service s'intègre à l'obtention des résultats financiers. En ce sens, la nature des équipes de travail se recompose en revalorisant surtout les compétences relationnelles et communicatives des salariés au profit des objectifs commerciaux de l'entreprise. D'où l'on peut conclure que la conversion de l'activité commerciale s'inscrit dans un processus où l'on cherche à faire converger, d'une part, la fameuse refondation du service public et la professionnalisation de la vente et d'autre part, la recomposition de l'espace socio-productif en mettant à l'épreuve le cadre de référence des salariés, militants syndicaux et cadres dirigeants de l'entreprise. En ce sens, la conversion de l'entreprise publique exige des salariés qu'ils intègrent dans leur cadre d'action la politique commerciale de l'entreprise.

Intégrer les changements et particulièrement la vente de services additionnels à la fourniture d'électricité consiste, dans la perspective managériale, à expliquer et faire comprendre aux salariés que le projet du Groupe se situe dans la conquête du marché et à maintenir, avec le client éligible, une relation durable et fondée sur la fidélité et la confiance de celui-ci. Toutefois, comme nous l'avons souligné auparavant, cette relation repose fondamentalement sur l'*acte* de la vente comme une manière d'étendre le lien entre l'entreprise et le client. Cet aspect signifie qu'on intègre la relation de service dans une dimension commerciale et mercantile car dans cette logique, le client éligible doit assumer de son côté le *rôle* qui lui correspond dans le contexte du libre marché et, tout comme le salarié, les risques du marché.

Le *client* est considéré, dans ce schéma discursif, comme quelqu'un qui est porteur, à un degré moindre ou d'un degré majeur, d'une valeur ou d'un intérêt commercial pour l'entreprise même s'il s'agit, comme nous le verrons plus loin, d'un client en situation précaire. Ceci justifie, par exemple, le traitement différencié des clients selon les attributs que leur octroie l'entreprise dans ses stratégies de marketing et remet en question le principe d'équité dans le traitement des usagers/clients. Ainsi, chez quelques salariés que nous avons interviewés, nous voyons persister le sentiment que leur *statut* se dévalorise en passant du conseiller ou fonctionnaire public au vendeur, c'est-à-dire quand on réoriente l'activité de service vers le schéma objectifs/résultats.

La réorientation de la politique commerciale de l'entreprise se traduit, par conséquent, par une politique pédagogique qui consiste à rééduquer le salarié et le client dans le

contexte de la régulation compétitive. En effet, comme le signale l'une des personnes interviewée, la réorganisation des agences commerciales de l'entreprise représente plutôt un choc de cultures et de discours, un choc entre les façons et les pratiques du vieux monde EGD (Électricité, Gaz et Distribution) et la politique commerciale de l'entreprise impulsée depuis la Direction commerciale.

Nous analyserons plus en détail cet aspect dans les prochains chapitres en insistant sur l'activité des conseillers clientèle mais surtout celle des conseillers solidarité.

3.4 « Ouvrir l'entreprise au client »

« Depuis la création d'Électricité de France et de Gaz de France en 1946, la distribution de l'électricité et du gaz s'inscrit dans une logique de service public proche de chaque client et garantit un traitement équitable. »⁴⁷

Avant d'approfondir la question de la professionnalisation de la vente, nous considérons important de signaler que la critique du modèle *bureaucratique* et de la relation de service *dépersonnalisée* constituent un précédent important dans la transformation de l'entreprise publique. En effet, on voit dès lors apparaître dans le discours managérial l'intérêt d'améliorer le traitement de l'utilisateur et donc la relation de service à partir d'un ensemble d'*engagements contractuels* qui encadrent dans un premier temps la réorganisation de l'activité. A la fin de la décennie des années 80, l'incursion du client dans la modernisation de l'entreprise publique converge avec les engagements sociopolitiques qui encadrent les *missions* du service public. Améliorer l'accueil du client et la gestion commerciale ou contractuelle n'entre pas nécessairement en conflit avec les référents du modèle fondateur puisque comme nous l'avons souligné, l'adaptation du service aux progrès technologiques était l'une des *consignes* qui s'intègrent dans le modèle fondateur.

Dans cette période, la modernisation de l'activité de service public représente un phénomène qui se produit de l'intérieur vers l'extérieur en réponse à la critique et aux tensions qui existaient alors aux comptoirs d'accueil du public et où se jouaient surtout les limites de la relation de service dépersonnalisée et bureaucratique (Goffman, 2005),

⁴⁷ " Le nouveau service Disponibilité EDF-GDF-Services", *Enerpresse* n° 7317, 4 mai 1999.

comme garantie de l'équité dans le traitement de l'utilisateur et expression d'un ordre institutionnel et légal considéré comme juste (Dubet, 2002, 2006).

L'ouverture de l'entreprise en réponse à cette critique s'est traduite par diverses actions comme le fait d'être disponible à tout moment pour satisfaire les demandes des usagers/clients. Cette situation impliquait de mettre en marche divers dispositifs organisationnels comme la création d'une *numéro téléphonique* pour traiter non seulement les urgences ou les plaintes des usagers/clients pour des pannes dans la fourniture d'électricité mais aussi les doutes des clients en ce qui concerne la facturation du service ou leur consommation d'énergie. Dès lors, les compétences communicatives des salariés acquièrent une valeur importante dans les stratégies commerciales de l'entreprise en même temps que l'on voit augmenter les *calls center*. Dans cette perspective, la direction lance en 1994 le programme "garantie de service" dans lequel l'entreprise assume divers engagements contractuels comme l'obligation de :

- a) « précision du rendez-vous dans une plage de 2 heures,
- b) dépannage d'une alimentation électrique défaillante en 4 heures,
- c) déplacement immédiat en cas d'odeur ou de fuite de gaz,
- c) mise en service de l'électricité et/ou de gaz dans les deux jours ouvrés suivant la demande,
- d) envoi de devis des travaux sous 8 jours,
- e) fermeture des compteurs en cas de déménagement dans les 2 jours ouvrés suivant la demande.
- f) courtoisie par réponse sous 8 jours à tout courrier.
- g) résultat, en cas de défaillance, le client reçoit un chèque de contrepartie d'une valeur de 150 F. »⁴⁸

Ces engagements placent la relation de service dans une dimension contractuelle dans la mesure où elle s'ajuste aux intérêts du client. Ainsi, l'offre de disponibilité oblige à étendre l'entreprise et à renégocier les limites de ses frontières.

En redéfinissant la relation contractuelle avec le public usager, l'entreprise teste entre autres les compétences communicatives et relationnelles des salariés. L'usage du

⁴⁸ " Le nouveau service disponibilité d'EDF et GDF", *Idem*.

système informatique dans la gestion commerciale et le traitement des plaintes cherche à rendre efficace la relation entre le secteur commercial et la distribution, dans un schéma, nous insistons sur ce point, d'une entreprise intégrée.

Les engagements qui constituent la garantie de service reflètent le caractère intégré de l'entreprise publique, c'est-à-dire le vieux monde EGD. Cette première étape, l'ouverture de l'entreprise à l'écoute du client obéit au schéma de la régulation monopoliste et s'associe en général à la modernisation de l'administration publique. Durant ce processus, toutefois, le client acquiert le *statut* de sujet de droit et devient pivot de la réorganisation de l'activité commerciale. Cet aspect constitue un précédent important que nous devons considérer dans notre analyse. La modernisation du service public, dans le modèle de la régulation compétitive, représente le second moment où l'entreprise redéfinit ses limites face à l'ouverture du marché des consommateurs en entraînant, entre autres conséquences, « l'extinction du vieux monde ».

L'entreprise cherche d'un côté à élargir les canaux de communication entre le client et l'entreprise, en offrant un service par téléphone ou Internet aux demandes, plaintes ou doutes et de ce fait limite le contact physique entre le salarié et l'usager/client et réduit la relation de service car l'empathie qui résulte du contact ou interaction face à face se trouve limitée. Toutefois, cette situation a une implication beaucoup plus visible dans l'activité solidarité où le contact entre le salarié et le client ayant des difficultés de paiement se trouve réduit de la même façon.

La marge de manœuvre des salariés et des clients pour ajuster, par exemple, le service aux attentes de chacune des parties ou pour négocier le *statut* que l'entreprise attribue ou impose au client, se réduit à la négociation des procédures et de la règle qui, lorsqu'elles s'appliquent par téléphone, paraissent plus tyranniques qu'en face à face. Si l'entreprise cherche bien à améliorer la qualité du service, elle s'intègre dans une dimension commerciale en supervisant et réduisant l'échange subjectif entre le salarié et le client. En effet, le temps que dure la communication non seulement se trouve régulé mais en général est plus courte que l'interaction qui a lieu en face à face, dans la succursale ou l'agence commerciale.

L'expansion des services en ligne et l'usage d'Internet et du téléphone dans la gestion commerciale complètent l'usage du système informatique dans la gestion contractuelle. Il est possible de réaliser diverses activités telles que contrat de service, explications au

client concernant la facturation ou le relevé du compteur, modifier les données du client ou du contrat, annoncer les changements de domicile du service ou demander et prendre rendez-vous avec le technicien de la distribution au domicile ou local du client pour intervenir dans la coupure ou le rétablissement de la fourniture d'électricité.

Le processus de la relation de service se redéfinit d'abord en réduisant la relation à des procédures et des dispositifs de gestion et ensuite à la consigne d'être à l'écoute du client afin de lui donner satisfaction et d'ajuster le service à ses attentes.

3.5 « Rééduquer le client et le salarié... »

« Tu vois des conseillers bons au back office, on en a plein... des conseillers qui savent faire de la vente de services, on en a quelques uns, néanmoins de bons conseillers qui savent bien faire les deux, on n'en a pas, à la fois de vendre des services et à la fois bien traiter le dossier back office, on en a très peu, ...et des jeunes en plus, mais qui ont une tête de cochon quoi, alors c'est vraiment ça, une tête de mule, [...] des jeunes qui travaillent très bien mais qui sont sur leurs principes, et puis là, récemment, ils ont compris qu'ils n'avaient pas le choix... »⁴⁹

La transition au schéma de la régulation compétitive met à l'épreuve, comme nous l'avons mentionné, la fidélité du client envers l'entreprise et, par conséquent, les compétences que les salariés déploient dans la *relation* qu'ils entretiennent avec différents genres de clients. Ceci conduit à une rationalisation de la relation service dans la vente et le traitement du *dossier* du client ayant des difficultés de paiement, dans sa mobilité (quand il change de domicile ou migre vers une entreprise concurrente), dans une demande d'aide spécialisée en cas de construction ou restauration d'un immeuble.

En partant de la vision du management, cette situation oblige le client et les salariés à comprendre non seulement la réorganisation de l'activité commerciale, mais aussi les droits et obligations qui encadrent la nouvelle relation. La conversion de l'activité commerciale se traduit par une politique éducative qui consiste à faire comprendre au salarié et à l'usager le *sens* des changements qu'affrontent l'entreprise et le rôle que chacun devra assumer dans le contexte du libre marché.

Ceci s'articule avec la politique commerciale puisque rééduquer, d'un côté, le client en le responsabilisant sur son contrat et sur sa consommation énergétique et, de l'autre, le salarié pour qu'il adhère aux objectifs commerciaux de l'entreprise, a pour objectif

⁴⁹ Interview n° 4, responsable manager CRC.

d'avoir un meilleur contrôle sur la *performance* économique et de circonscrire la relation de service dans les règles du marché. Dans ce schéma, le client devra assumer de la même manière les coûts imputables au fait d'avoir manqué aux responsabilités qui lui sont attribuées par contrat, par exemple, les coûts qu'entraîne le déplacement d'un technicien: « *Il y avait aussi cette culture de tout pour le client [...] on appelait les techniciens, on prenait rendez-vous, on l'annulait des frais, enfin, tout était pour le client, [...] en plus, on est du service public, [...] d'un coup il fallait un jour un discours de : c'est pas tout pour le client ! et là, on était perdu quoi, sur tout [...] qui sont les plus âgés, [...] dire qu'on fait pas tout pour le client, que le client aussi peut être en tort, eh ! ça c'est complètement nouveau, et c'est pas encore intégré chez tout le monde. [...] c'est pas à nous de réagir au cas par les clients... »*⁵⁰

Dans la refondation du service public, l'entreprise assume la tâche d'informer et d'expliquer aux clients les obligations qu'ils devront affronter dans le contexte du libre marché ce qui signifie orienter principalement la relation de service dans une dimension strictement commerciale, car la *rééducation* du client passe d'abord par la réorientation de l'activité de service pour rééduquer également le conseiller EDF pour qu'il comprenne de son côté que la relation avec le client a changé de sens.

Toutefois, ce processus n'est pas dénué de tensions, car dans le discours d'un manager se reflètent quelques uns des conflits autour de la politique commerciale de l'entreprise, comparant la relation de service dans un *avant* et un *après* l'ouverture du marché où quelques dispositifs de gestion permettent de limiter la marge de manœuvre des salariés et de tisser une empathie civique ou morale entre le salarié et le client. Ainsi, suggère un interviewé, avant –dans la culture EGD- on faisait tout pour le client car la prestation du service public s'intégrait dans une culture de moyens où la règle était de garantir (à n'importe quel prix) la continuité du service ; maintenant, le client doit anticiper les événements quand il sollicite un rendez-vous dans les succursales ou demande une intervention technique pour rebrancher le service ou vérifier l'état de l'installation. L'avant et l'après représentent une rupture avec le vieux monde EGD, c'est-à-dire, la transition d'une perspective moyens/résultat avec des arrangements avec les valeurs, pour reprendre l'expression de Weber (1996), à une logique d'objectifs/résultats qui s'oriente vers la *performance économique* et où la *reddition de comptes* exige une implication majeure des salariés dans leur activité.

⁵⁰ Interview n° 5, responsable manager CRC.

Nous observons que la conversion de l'activité de service exige, pour le management, que les conseillers EDF intègrent les changements de l'entreprise et puissent les transmettre au client. La réorganisation de l'activité commerciale redéfinit non seulement les frontières et la politique de l'entreprise mais aussi le contrat qu'elle tisse avec le client car on part de l'hypothèse que le salarié (en intégrant les changements de l'entreprise) devient porteur de ses intérêts et qu'il doit défendre ces derniers face au client lui-même. Ce processus est déstabilisateur pour les salariés qui jouissent dans l'entreprise d'une ancienneté supérieure à 20 ans ou sont sur le point de prendre leur retraite, car comme le mentionnent quelques uns d'entre eux : l'entreprise n'est plus la même ou les valeurs du service public se trouvent en voie de disparition. Ceci entraîne un problème intergénérationnel car les jeunes sont privés de l'expérience dont disposent les salariés ayant davantage d'ancienneté.

La conversion de l'activité commerciale, comme le suggère l'un de nos interviewés, oblige à expliquer au client et au conseiller EDF ce qui entre en jeu avec la libéralisation du marché des consommateurs. Ainsi, l'activité du management consiste à doter de *sens* les décisions stratégiques de l'entreprise et, dans ce cas, la politique commerciale de la DCP⁵¹ dans le but d'éviter le conflit et la paralysie dans l'espace socio-productif. A partir de cette position, faire passer aux salariés le message de la direction de l'entreprise consiste à déployer une stratégie de communication et à trouver des alliés pour faire comprendre que la politique commerciale doit assurer la pérennité de l'entreprise, du travail et du salaire. Dans ce processus, on rencontre toutefois des résistances comme nous l'a raconté un responsable manager, néanmoins, la réponse est assez souvent, « *il n'existe pas d'autre option* » car la transformation de l'entreprise se conçoit comme quelque chose d'inévitable et d'*obligé* pour *tout le monde* : les salariés et les responsables de l'entreprise et naturellement les clients.

Intégrer les changements de l'entreprise consiste à mettre en jeu l'*avenir* de l'entreprise dans le contexte du libre marché, toutefois l'appel aux salariés pour qu'ils adhèrent au projet de l'entreprise consiste à dépolitiser le lien que ceux-ci tissent avec l'entreprise publique, le réduire à sa dimension salariale : « *Puis il y a tout ce qu'on a mis en place pour expliquer pourquoi on doit le faire, et c'est la pérennité de l'entreprise aussi, donc on explique à des gens qui sont plus dans la résistance, c'est que demain un client comme aujourd'hui, encore plus demain, c'est celui qui permet de faire vivre*

⁵¹ Direction Commerciale Particuliers, Professionnels EDF.

*l'entreprise, donc faire vivre l'entreprise c'est mon salaire, payer plus d'équipiers au téléphone, ou des équipiers ailleurs »*⁵²

Quelques managers soutiennent qu'intégrer les changements est une obligation des salariés et que pour cela ils reçoivent un salaire. Ainsi la règle qui dit que le conseiller EDF exécute les activités pour lesquelles il a été embauché représente non seulement une pression exercée sur la subjectivité des salariés et une façon de dépolitiser l'activité de service public mais aussi un symptôme : la réorientation dans le projet de l'entreprise publique ne peut convaincre tout le monde ni fournir un sens.

L'un des managers que nous avons interviewé nous signale que si l'activité du manager est bien de défendre, face au salarié et au syndicat, la politique de l'entreprise, elle devient une tâche peu facile quand on manque de clarté sur le projet de l'entreprise et sur ses objectifs car c'est la loyauté envers l'entreprise qui entre alors en jeu : *« c'est ce qu'on essaie de faire en tant que cadre, de ne jamais dire : "ha oui, c'est le national qui veut ça, qui font ça, moi je peux rien" [...] moi, ce que j'essaie de faire au quotidien c'est de dire : on va là, on doit aller là, défendre ce qui est fait, on défend les décisions qui sont prises, l'ouverture du marché, c'est une bonne chose, etc. Mais quand on n'a pas de visibilité c'est encore plus difficile à défendre... »*⁵³

Comme nous l'avons vu, la politique commerciale s'inscrit dans une politique pédagogique à partir du moment où la libéralisation du marché exige beaucoup d'explications à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Selon cette logique, la Direction a institué en 1998 la figure du médiateur EDF qui devait avoir pour objectif initial de promouvoir des rencontres avec les différents types de clients pour suggérer des changements dans l'organisation et affronter l'ouverture du marché.

La figure du médiateur EDF s'inscrit dans une stratégie développée par la Direction pour donner confiance sur la réorganisation du secteur électrique. Elle consiste à proposer, à partir de la problématique rencontrée sur le terrain, les changements dans le processus de travail ou dans les pratiques de l'entreprise envers les clients. Dans les conclusions d'un rapport présenté, en mars 2003, par un médiateur EDF, on peut observer :

⁵² Interview n° 4, responsable managérial.

⁵³ *Idem.*

- a) « Adapter le contrat aux nouvelles dispositions liées à l'ouverture du marché et à l'évolution des droits et attentes des consommateurs, posant de nouvelles règles du jeu que le consommateur devra connaître et maîtriser.
- b) Expliquer le nouveau document contractuel, s'assurer aussi qu'il est connu du client.
- c) Reconnaître et réparer ses erreurs immédiatement et équitablement, notamment s'il s'agit d'engagements non tenus.
- d) Traiter dans un esprit commercial les réclamations des clients victimes d'un défaut de qualité de la fourniture d'électricité.
- e) Améliorer les procédures de raccordement.
- f) Faciliter l'accès des personnes handicapées au compteur et au disjoncteur.
- g) Adapter les mensualités des échéanciers de paiements des clients démunis, en alertant le client le plus en amont possible sur la nécessité de maîtriser sa consommation et mobiliser le dispositif d'aide. »⁵⁴

La problématique des clients qui ont des difficultés pour le paiement du service, s'articule alors avec les intérêts commerciaux du Groupe. L'une des recommandations du médiateur EDF est de limiter la relation avec le client en situation précaire à une dimension contractuelle et pédagogique mettant en jeu quelques dispositifs de gestion comme la mensualisation du paiement du service et d'autres d'ordre technique comme les disjoncteurs qui limitent la puissance installée. Elles s'accompagnent aussi d'une politique éducative qui veut que les clients ayant des difficultés de paiement aient un meilleur contrôle de leur consommation énergétique. Ces recommandations encadrent d'autre part les activités des conseillers solidarité. L'activité du médiateur EDF est en relation étroite avec la réorganisation de l'activité commerciale puisque, comme nous l'avons signalé, cette activité implique d'aller à la rencontre du client aspect important de la politique commerciale de l'entreprise.

L'activité de médiation signifie aussi faire un travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'histoire sociale de l'entreprise publique nationalisée et les référents de l'activité de service public entrent en jeu surtout dans le discours qui oriente l'activité solidarité. Travailler sur la transition implique par conséquent de *dépolitiser* les activités

⁵⁴ "Les voies de progrès identifiées par la médiatrice d'EDF", *Enerpresse*, n° 8289, 21 mars 2003.

de service public et de réintégrer la relation de service dans une dimension contractuelle ou mercantile (Laville, 2005).

3.6 Professionnaliser la vente : « *travailler par objectifs/résultats...* »

Nous partons du constat que les activités commerciales, dans le cadre de l'entreprise publique intégrée, s'étaient concentrées principalement dans la gestion du contrat et les paiements du service. Toutefois, en situant le projet du Groupe EDF dans la conquête du marché européen et dans le modèle de la régulation compétitive, les activités commerciales de l'entreprise EDF doivent se réorienter et réorganiser principalement dans la professionnalisation de la vente de services associés à la consommation d'électricité. Nous allons analyser les consignes qui encadrent l'activité des conseillers clientèle de la DCCP-EDF.

L'activité des conseillers clientèle intègre des consignes contradictoires dans la mesure où d'un côté, c'est la *confiance* du client et sa *satisfaction* envers le service qui sont les indicateurs qui cadrent la fidélité de celui-ci envers l'entreprise, alors que, d'un autre côté, en diversifiant les offres commerciales de l'entreprise, on fait appel aux conseillers pour qu'ils adoptent une attitude belliqueuse face au client, c'est-à-dire qu'ils participent à l'extension du marché.

Les conseillers clientèle disposent pour réaliser leurs activités d'un ordinateur et d'une ligne téléphonique qui est connectée à un commutateur qui distribue les appels entre les différents sites de la région, gérant ainsi le flux à partir d'un panneau de contrôle où apparaît à tout moment le nombre d'appels auxquels chacun a répondu et ceux qui sont en attente. Un des employés nous indique que par semaine l'activité téléphonique représente presque 70%, le reste étant distribué entre l'accueil physique du client dans la succursale et des activités *back office* telles que répondre aux courriers des clients ou envoyer des lettres pour réclamer ou rappeler les paiements du service ou encore éclaircir certains doutes des clients.

Dans un Centre de relation clientèle, la plate-forme téléphonique est située derrière l'accueil des clients. Il existe aussi des sites où l'activité commerciale se réalise exclusivement par téléphone, comme c'est le cas à Villejuif, dans la région parisienne. La réponse aux plaintes concernant les pannes dans la fourniture d'électricité,

l'éclaircissement des doutes sur la facturation et le relevé du compteur et tous les aspects relatifs au contrat se font principalement par voie téléphonique. La négociation d'une correction dans la facturation ou d'un délai dans le paiement du service se réalisent dans les agences commerciales et dans une relation face à face. Il existe diverses modalités pour prendre contact avec le conseiller clientèle, par téléphone, par fax, ou en personne :

- pour une correction du relevé du compteur telle que l'a estimée l'entreprise, le client peut envoyer son relevé réel par e-mail ou téléphoner et demander la rectification dans la prochaine facture.
- pour solliciter un délai majeur dans le paiement du service afin d'éviter la coupure du courant, le contact physique non seulement est exigé mais semble même le plus indiqué pour le client, toutes les fois par exemple où il aura à négocier son *statut* et ses engagements.

Le travail du conseiller clientèle se recompose à partir du moment où la vente de services s'incorpore dans ses activités comme par exemple proposer au client, selon ses nécessités de consommation, une *gamme* de services indépendants de la fourniture d'électricité, ce qui exige que les employés évaluent et examinent le dossier et les habitudes de consommation du client, ceci faisant partie de la stratégie de marketing.

La relation de service se recompose lorsque les appels non seulement arrivent à l'entreprise sur initiative des clients mais aussi partent des Centres de relation clientèle pour proposer des services payants. De la même manière, la vente par rebond consiste à profiter de l'appel du client ou de sa présence pour lui proposer un *contrat* de service additionnel. La professionnalisation de la vente suggère donc de *profiter* du moment approprié dans la conversation pour proposer la vente.

A partir de ce que nous venons de voir, l'activité commerciale se recompose selon trois axes :

- 1) la gestion contractuelle et des activités back office, comme, par exemple, répondre au courrier et aux e-mails ;
- 2) le déploiement des compétences relationnelles et communicatives des salariés au moment d'offrir aux clients divers conseillers ayant pour objectif de mieux contrôler la consommation énergétique et la facturation du service

- 3) la mobilisation des conseillers pour la vente de services qui puissent s'ajouter à celui de la fourniture énergétique.

Ceci représente des ajustements aux dispositifs de gestion qui encadrent l'activité des conseillers clientèle tels que l'usage de la ligne téléphonique et du système informatique, connu sous le nom de TGC (traitement et gestion commerciale).

L'usage de ces dispositifs a des implications diverses sur la marge de manœuvre des conseillers au moment, par exemple, de négocier une dette car le contact entre le salarié et le client (par téléphone, dans la succursale, en face à face) s'intègre non seulement dans le règlement mais aussi dans les options qui sont prédéterminées dans le programme de gestion contractuelle, ce qui permet, du point de vue du management, de réduire l'incertitude dans la relation de service à partir de la typification des situations et d'identifier le motif de l'appel avant même qu'il n'existe un contact avec le conseiller. Parmi les ajustements que l'on fait au programme de gestion commerciale on trouve, par exemple, l'ouverture d'une autre page pour enregistrer tout genre de contact entre le salarié et le client ce qui permet de savoir à un moment donné si le conseiller qui s'est occupé du client a suivi le règlement en négociant un délai pour le paiement du service et en retour si le client a respecté ou non les engagements prévus pour le paiement de sa facture.

En ce sens, le *programme* informatique permet d'orienter :

- a) la gestion commerciale en intégrant diverses informations comme le genre et la taille du client/usager, les caractéristiques de consommation telle que la puissance installée, le genre d'habitation ou le local et le style de contrat convenu avec l'entreprise ;
- b) l'administration des paiements de service en permettant de connaître la facturation de la consommation réelle ou estimée et offrir un contrat de confiance au client où l'on puisse négocier les délais du paiement du service, lequel sera signé par le conseiller et le client ;
- c) la gestion des contacts avec le client en gardant dans le système un résumé codifié de la communication qu'on établit avec celui-ci. Ceci permet de posséder un historique de communication et donner suite à la situation traitée ;
- d) les activités de marketing, car le programme permettra d'identifier les segments de clients constituant des acheteurs en puissance des services qu'offre

l'entreprise, une fois que l'on connaîtra leurs antécédents, leurs habitudes de consommation et rythmes de paiement.

A partir de la recomposition de l'activité commerciale, les fonctions *front office* acquièrent une importance majeure car il s'agit d'exploiter les compétences communicatives et relationnelles des salariés pour partir à la conquête du marché. Dans ce schéma, la libéralisation du marché des consommateurs exige une implication majeure des salariés dans l'activité commerciale en mettant en jeu les référents de l'activité du conseiller. Celle-ci est associée à l'écoute des demandes des clients pour pouvoir répondre à leurs attentes et satisfaire ces mêmes demandes, tandis que l'activité vente consiste à offrir, même lorsqu'il ne l'a pas sollicité, un service qui est additionnel à la consommation d'énergie. La professionnalisation de la vente est alors perçue par quelques salariés comme une activité dévalorisante et, pour d'autres, pas suffisamment valorisée, car les stimulants sont rares. A partir de là, la conversion de l'activité commerciale représente aussi un tournant dans la communication qui s'établit avec l'utilisateur vu que c'est l'entreprise qui part à la recherche du client pour lui offrir divers services et élargir ainsi le lien commercial avec le client éligible.

Il nous faut rappeler que la modernisation du service public se présente, dans un premier temps, comme une réponse à la critique de la relation de service bureaucratique. Ainsi, dans la figure des conseillers EDF convergent la satisfaction du client et les référents des services publics, c'est-à-dire qu'au moment où l'objectif recherché est que l'utilisateur obtienne une réponse à ses demandes, il se trouve précisément un conseiller clientèle qui désire valoriser son activité en soulignant que l'objectif est d'aider le client à comprendre, dans ce cas, sa facture et de lui donner des conseils pour qu'il ait un meilleur contrôle de ses dépenses en électricité : « *pour moi, c'est important que la cliente comprenne ce qui s'est passé [...] je me suis dit, je vais lui exposer sur papier, ça c'est peut être plus simple [...] il y en a certains qui comprennent le visuel, l'auditif, enfin...* »⁵⁵

La réorganisation de l'activité commerciale s'appuie apparemment sur cette culture cliente considérée par l'un de nos interviewés comme un héritage de la culture EGD car dans les stratégies de marketing et dans la professionnalisation de la vente, les compétences relationnelles des salariés sont revalorisées dans le contexte du marché ouvert ; en effet, on peut observer une adaptation des référents qui intègrent l'activité

⁵⁵ Interview n° 2, conseiller clientèle.

des conseillers au contexte du libre marché. Ainsi, pour un responsable CRC, il est important que le conseiller apprenne à bien traiter le client et que lui comprenne que c'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu. Ceci signifie bien traiter le *dossier*, s'attacher au règlement et comprendre la réalité que connaît l'entreprise dans le contexte du libre marché où travailler pour des objectifs déterminés est considéré comme un point d'appui important dans la conversion du service : « *on a un directeur commercial qui nous dit : moi je veux voir les chiffres tous les jours, pour savoir où on en est par rapport aux objectifs, par rapport à d'autres DCPP, et puis, quelque part, quand on vend du service payant, c'est de la marge additionnelle et la marge additionnelle c'est tout ce qui va nous assurer à partir du premier juillet, hé, c'est la marge nette, ce qui va nous assurer, le cash et notre capacité à nous développer* »⁵⁶

Travailler par objectif exige une plus grande implication des salariés, non seulement dans leur activité mais vis-à-vis des intérêts commerciaux de l'entreprise et devient même un mécanisme de discipline et de contrôle puisqu'on évalue en permanence les résultats. Ainsi, pour le management, l'ouverture du marché électrique et la libéralisation du marché des consommateurs met à l'épreuve non seulement la fidélité du client éligible mais aussi la disposition du conseiller à intégrer les changements.

La *dépolitisation* de l'activité de service public et le manque de clarté dans le projet de l'entreprise publique, dans une perspective à long terme, met en jeu, comme nous l'avons dit, non seulement la culture de service public et par conséquent le capital social de l'entreprise, mais aussi le lien que le salarié entretient avec celle-ci et les organisations syndicales. Si travailler pour des objectifs favorise la stratégie de dépolitiser l'activité de service public, cela recompose le conflit à partir du moment où les *missions* du service public cessent de constituer un référent important dans la mobilisation des salariés. C'est dans cette même logique que les managers font appel, en dernière instance, à une obligation contractuelle et salariale ou bien à l'affection que ressent le salarié pour son entreprise et son histoire, au moment de solliciter leur participation à la réorganisation de celle-ci.

La conversion de l'entreprise publique s'inscrit dans un ensemble de consignes qui contraignent les salariés à intégrer les changements de l'entreprise et à répondre aux défis de la libéralisation du marché. En ce sens, le discours *hégémonique* qui justifie l'ouverture du marché électrique en critiquant la rigidité de l'entreprise publique

⁵⁶ Interview n° 5, responsable manager CRC.

s'articule avec la consigne de diversifier les offres commerciales et de professionnaliser l'activité commerciale à travers la vente de services, laquelle s'accompagne de différents dispositifs organisationnels et managériaux comme le fait de placer l'activité dans le schéma objectifs/résultats. Celui-ci signifie par exemple qu'il faut planifier la vente de nombre de services déterminés, les distribuer entre les différentes équipes et à la fois entre les salariés, maintenir le flux des appels téléphoniques dans une marge de 9 appels répondus sur 10, ce qui implique d'être attentif en surveillant le panneau de contrôle où sont enregistrés également les appels en attente.

Ainsi, la professionnalisation de la vente et le schéma objectifs/résultats recomposent l'activité de l'entreprise EDF. Parmi les services qui sont mis en vente ou à disposition du client, on trouve :

- a) Assurelec, l'assurance qui couvre le paiement de la facture d'électricité en cas de maladie ou d'accident du travail ;
- b) Suivi-Conso, où l'on fait une description détaillée de la consommation d'énergie électrique et de l'historique ou des habitudes de consommation du client pour que ce *dernier* puisse développer les stratégies lui permettant d'avoir un meilleur contrôle sur sa facture d'électricité ;
- c) l'assistance technique en cas de besoin de diagnostic sur l'installation électrique ou dans le cas où l'on projette de rénover un immeuble ou de transformer son installation électrique ;
- d) la vente de divers produits dans la *boutique* qui permettent de rendre plus efficace l'économie d'énergie.

La vente de services s'inscrit dans une dynamique commerciale où la verticalité est maintenue comme principe non seulement parce que le client, comme nous le verrons plus loin, constitue aussi l'objet de la politique de l'entreprise mais aussi parce que les objectifs commerciaux se déclinent de haut en bas et s'inscrivent dans une stratégie de marketing qui cherche à étendre ou élargir dans le temps la relation client-entreprise. Dans les deux logiques, l'obtention d'objectifs et la relation de confiance client, la mobilisation des salariés est exigée au bénéfice de l'entreprise.

Le schéma objectifs/résultats met à l'épreuve le *sens* que l'on assigne à la prestation du service public et le problème qui se pose alors, pour le management, consiste à trouver un équilibre entre la culture de service public et la culture de la vente qui puisse

s'articuler avec l'appel lancé par le pouvoir législatif pour trouver le moyen de garantir à la fois la protection sociale et la *performance* économique. Cet équilibre signifie qu'on va faire intervenir l'image sociale de l'entreprise et faire converger des orientations divergentes dans le but de mettre tout le monde au travail même si l'on doit le faire en suivant des consignes paradoxales. A ce propos, les salariés, d'un point de vue manager, doivent être porteurs des valeurs de l'entreprise publique, respecter le client et l'environnement ainsi que l'histoire sociale de l'entreprise et ses objectifs commerciaux.

La professionnalisation de la vente entre en conflit par conséquent avec la fameuse culture de service public ou, plus exactement, avec les valeurs qui encadrent, dans le modèle fondateur, l'activité et la relation de service qui sont utilisées par les managers avec l'idée de faire ressortir l'évolution de l'entreprise publique dans le contexte du libre marché. En ce sens, *manager la divergence* consiste à administrer les situations conflictuelles qui se créent avec la conversion de l'activité commerciale, situations qui doivent être gérées avec le salarié ou avec l'équipe. Toutefois, dans ce processus, non seulement la marge de manœuvre qui existe dans l'application du règlement est réduite vu les différents dispositifs de gestion qui encadrent la relation de service, mais, de la part des salariés, s'attacher aux critères qui intègrent le règlement réduit l'incertitude et leur permet de se dégager du conflit, ce qui constitue l'objectif de la dépolitisation de l'activité de service public.

L'évaluation de leur comportement et leur disposition au changement sont aussi une partie dans la recomposition de l'activité commerciale et deviennent beaucoup plus aigües avec la perte des référents. Face à ce *vide*, le contact des jeunes salariés et ceux ayant davantage d'ancienneté peut configurer des espaces de communication où circulent les références au modèle fondateur et aux *missions* du service public construisant un recours symbolique, mécanisme de résistance devant le schéma objectifs/résultats. « *Là, il y a de nouvelles valeurs qu'ils essaient d'inculquer, ça fait trois ans que je suis là, on a des copains qui ont 25 ans dans la boîte et qui ont des notions vraiment de service public, donc les quatre valeurs qu'on élève, c'est pas, c'est pas la même approche, on va dire, c'est plus vraiment une approche commerciale que l'approche de missions de services publics...* »⁵⁷

⁵⁷ Interview n° 2, conseiller clientèle.

Toutefois, dans la perspective de la direction, la conversion de l'activité commerciale et la professionnalisation de la vente constituent une autre façon d'administrer les ressources humaines dans l'entreprise. En effet, l'engagement de conseillers jeunes à temps déterminé constitue de ce point de vue une condition favorable pour promouvoir la professionnalisation de la vente en faisant ressortir que, dans l'engagement des jeunes, on valorise principalement leur expérience dans la vente de services, c'est-à-dire leur trajectoire dans l'activité commerciale.

En partant de cette observation, on peut ouvrir une ligne de recherche qui échappe pour le moment aux objectifs que nous nous sommes posés : analyser les rencontres et divorces qui existent entre le monde des vieux et celui des jeunes ainsi que les stratégies managériales pour gérer au profit de l'entreprise cette apparente séparation. Ceci représente également un sujet intéressant pour les organisations syndicales qui se proposent comme objectif la reconstruction de référents pour l'action collective (Vakalouis, 2005).

L'appropriation du cadre discursif qui existe autour des *missions* du service public est qualifiée, de la part d'un responsable managérial, de faux militantisme, ce qui va à l'encontre de la posture que nous allons citer car la direction de l'entreprise peut être accusée pour les mêmes raisons, c'est-à-dire d'utiliser politiquement et selon des critères managériaux l'image sociale de l'entreprise : « *Mais beaucoup de jeunes viennent me voir en me disant : moi, Madame, vous m'avez embauché pour faire du service public, pas pour vendre, [...] c'est une phrase qui pour moi, elle a été instrumentalisée quelque part, parce qu'elle est répétée par beaucoup de gens : je n'ai pas été recruté pour vendre, [...] écoutez, moi, quand je vous ai recruté, c'est parce que vous aviez d'abord une vraie expérience de vente, je recrute des vendeurs hé, au téléphone ou au physique, [...] je nie pas le côté service public, au contraire, il faut continuer et là c'est le minimum du métier, sauf qu'aujourd'hui, hé, vous allez ouvrir le marché, celui qui vous paie, c'est le client et si vous voulez continuer à être payé, il faut garder le client, [...] il faut avoir une stratégie d'écoute active... »⁵⁸*

Quand les jeunes sont engagés en appréciant leur trajectoire dans l'activité de la vente, ils peuvent expérimenter un sentiment d'injustice devant le manque de stimulants et de reconnaissance de leur tâche comme vendeurs. Ainsi, un conseiller clientèle après avoir mis en valeur ses compétences en considérant que les résultats dans la vente lui sont

⁵⁸ Interview n° 6, responsable manager CRC.

favorables, observe que le régime salarial et le système de promotions de l'entreprise sont rigides face à ses attentes comme vendeur ce qui met à l'épreuve l'appareil productif dans son ensemble. « *en règle générale, [...] il y a très peu de reconnaissance... voilà quatre ans que je suis là et j'ai pris un seul avancement, j'ai rien pris de particulier... je suis toujours au même et pourtant j'essaie de donner toujours le maximum...* »⁵⁹

Les responsables managériaux ont l'impression que la conversion du service vers le modèle de marché est un processus inachevé, raison pour laquelle ce sentiment d'injustice peut devenir aussi un point d'appui pour commencer à briser la culture de service public et l'opposition des organisations syndicales. Cette situation est compatible avec le discours managérial qui appelle à la mobilisation des salariés en réclamant même le droit d'évaluer leur comportement, leur exercice et leur disposition en général.

La professionnalisation de la vente met en jeu, par conséquent, non seulement les référents du service public mais aussi le régime salarial et le modèle de *mouvements* du personnel fondé sur l'ancienneté, ce qui oblige, pour le management, à inventer des actions qui stimulent la vente de services et permettent de gagner des adeptes à la politique commerciale de l'entreprise. Toutefois, ceci remet aussi en jeu le *statut* des électriciens qui s'inscrit dans une logique de l'honneur et dans la reconnaissance de leurs qualifications techniques tandis que la professionnalisation de la vente et la politique commerciale valorisent avant tout la reddition de comptes et la *performance* économique.

Du point de vue management, la professionnalisation de la vente consiste à proposer un système de récompenses qui motive la participation et la coopération des conseillers dans la réalisation des objectifs commerciaux. Cette position transparaît très clairement dans la citation suivante où l'on demande aux salariés de montrer leur disposition au changement, leurs ambitions et envies d'avancer. De ce point de vue, le problème consiste alors à trouver un équilibre entre les possibilités de l'entreprise et les ambitions des conseillers. « *Montrer que ceux qui vendent arrivent à sortir de l'eau, [...] vous montrez déjà ce que vous avez envie de faire, ce que vous êtes capable de faire, sur une période qui est relativement raisonnable, c'est pas une semaine après qu'on va réévaluer l'envie que vous avez, ça peut être six mois, ça peut être deux mois et deux*

⁵⁹ Interview n° 4, conseiller clientèle.

*mois, en fonction du poste, [...] on regarde ce qu'on peut vous proposer, toujours en adéquation entre vos ambitions et puis les possibilités que l'entreprise ... »*⁶⁰

La professionnalisation de la vente se traduit, par conséquent, par un ensemble de consignes qui bouleversent le sens de l'activité de service et est accompagnée d'un discours où la mobilisation des salariés est quelque peu obligée et où les changements organisationnels et technologiques qui contribuent à la réorganisation de l'activité de service intègrent ce que Durand (2004) définit comme la nouvelle combinatoire productive : travail en équipe, évaluation du comportement, flux tendu et technologie de l'information.

Le *coaching*⁶¹ consiste, de la même façon, à évaluer l'exercice des agents commerciaux en situation de travail : accompagner les salariés dans l'exécution de leurs activités dans le but d'améliorer leurs habilités et compétences dans la vente de service. Entraîner le salarié à la professionnalisation de la vente signifie évaluer non seulement sa *vivacité* et son comportement, mais aussi sa discipline et la disposition qu'il montre à suivre les instructions, en réaffirmant ainsi le principe d'autorité et de subordination dans le travail.⁶²

L'activité *coaching* constitue une tâche de supervision et de contrôle des salariés pour garantir que ceux-ci intègrent les changements de l'entreprise et s'adaptent le mieux possible au nouveau monde, en élaborant même, en situation de travail, les suggestions qui permettent à chaque salarié d'améliorer sa technique de vente de services et l'obtention des résultats attendus : trouver la phrase de liaison pour placer la vente.

Accompagner les salariés dans la conversion de l'activité commerciale représente une façon de réduire le conflit et les tensions qui existent autour de ce processus : « *Un conseiller, aujourd'hui doit être habitué à ce qu'on appelle vendre au rebond, c'est-à-dire, depuis qu'il a un client, savoir quel [...] sa typologie, qu'est-ce qu'on peut lui proposer pour s'adapter à sa demande, [...] là, maintenant, j'ai bien compris qu'il vit sur Paris, qu'il vient d'acheter [...] ou s'il est jeune père de famille, alors, tiens, je vais lui proposer Suivi-conso, voilà, c'est une vente sur rebond, [...] c'est de la logique que*

⁶⁰ Interview 5, responsable manager CRC.

⁶¹ Cf. John Withtmore, *Coaching*, Paídos, Espagne, 2007

⁶² Interview n° 4, responsable manager CRC.

le conseiller doit apprendre à faire et mettre en œuvre sur un client, la vente au rebond, c'est typique... »⁶³

Il existe une dramatisation sur l'avenir de l'entreprise qui sert de stratégie et d'argumentation dans la réorganisation de l'activité commerciale. La professionnalisation de la vente représente pour les salariés du vieux monde EGD l'axe où se recompose le travail dans les agences commerciales EDF. Il s'agit, pour certains, d'une trahison ou de l'abandon des valeurs du service public vu qu'au nom du résultat financier et des objectifs commerciaux on va jusqu'à justifier la manipulation exercée sur le client pour atteindre les résultats exigés.

Au contraire, pour un manager, ça consiste à motiver le salarié, combattre la culture de l'échec et l'image négative qui existe autour de la vente : *« Les résistances existent toujours quoi, mais quand on met de l'accompagnement à côté des agents, quand on les aide aussi à placer un service, je pense qu'ils avaient tendance à dire que [...] moi, je le fais pas, parce que j'ai pas été recruté pour ça, [...] je suis dans une entreprise de service public, [...] à mon avis, le vrai motif, c'est que ce sont des gens qui [...] ont jamais testé la vente, [...] on est même dans une culture de l'échec qui n'est pas considérée côté commercial et là, aujourd'hui, tout le monde est commercial, nos métiers évoluent, on doit pouvoir vivre dans cette culture de l'échec, on doit pouvoir entendre dix fois : non, pour un fois : oui... »⁶⁴*

Les conflits qui se naissent avec la conversion de l'activité commerciale rendent compte du débat symbolique pour définir la prestation du service public. La fragmentation du marché des consommateurs et les stratégies de marketing, qui cherchent à identifier les clients éligibles qui possèdent une valeur commerciale attrayante ou intéressante pour l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs commerciaux, met en jeu le principe d'équité dans le traitement des usagers. C'est l'un des référents fondamentaux du cadre fondateur de l'entreprise publique. Il s'ensuit que la résistance à la politique commerciale de l'entreprise et particulièrement à la professionnalisation de la vente s'intègre principalement dans les référents du service public ou, comme nous l'avons souligné plus haut, dans les inconsistances qui existent autour du système de rémunération et de promotions considéré comme un héritage du monde EGD et le modèle de la compétence.

⁶³ Interview n° 5, responsable manager CRC.

⁶⁴ *Idem.*

A partir de ces observations, un autre débat important est celui de la relation entre l'entreprise publique et l'utilisateur/client. Celle-ci repose, pour certains, sur une dimension historique et en particulier sur les *missions* de l'entreprise comme fournisseuse d'un service public et c'est la raison pour laquelle, comme le suggère l'un des conseillers clientèle, il est important de maintenir cette relation de confiance en refusant toutefois de forcer la main du client pour promouvoir la vente ou l'acquisition d'un produit ou service que le client n'a pas sollicité au départ. Pour la direction de l'entreprise, cette relation de confiance entre en jeu à partir du moment où le client est éligible et par conséquent la vente est une façon de renforcer le lien commercial entreprise-client. Les services proposés correspondent à la mission de l'entreprise d'assurer au client un meilleur contrôle de sa consommation énergétique (Suivi.conso) et la continuité du service en cas de maladie (Assurelec).

La conversion de l'activité commerciale se pose comme un problème d'équilibre. Le défi consiste à faire converger les référents du service public et la professionnalisation de la vente, c'est-à-dire la réalisation des objectifs financiers et des *missions* du service public, des intérêts de l'entreprise et du client ; il s'agit de construire un système qui puisse évaluer et reconnaître les compétences des salariés dans le *back office* et dans le *front office*, c'est-à-dire bien traiter le dossier d'un client et vendre des services additionnels à la fourniture d'électricité.

Derrière ce processus existe pourtant une forte pression sur la subjectivité des salariés car si l'on veut avancer, évoluer dans la carrière commerciale, souligne un responsable managérial, il est important que ceux-ci montrent leur compétences dans le *back* et *front office*. Toutefois les résistances qui se configurent dans ce processus représentent, à notre avis, quelque chose de plus qu'un manque de volonté de la part des conseillers pour incorporer les changements de l'entreprise, car on y voit s'exprimer les inconsistances et incongruités qui existent autour de ce processus.

Dans la conversion de l'entreprise convergent des logiques d'action divergentes. Tandis que quelques unes font ressortir la crise du modèle fondateur, d'autres signalent l'héritage du vieux monde comme une perte de stimulants pour l'activité commerciale ; *manager* la divergence est précisément faire converger des orientations divergentes et mettre tout le monde au travail même sous des consignes paradoxales. Ainsi, les divergences deviennent quelque chose d'acceptable tant qu'elles ne représentent pas un risque de paralysie de l'appareil productif.

Finally, to conclude this chapter, we will use an anecdote that reflects in part the conflicts we experience in the CRC : at the coffee break, a client advisor presents his colleague, also a client advisor, with 25 years of experience in commercial activity and who has lived through the transformations of the company and especially those of commercial activity. It is he who tells the anecdote : during a stage addressed to client advisors, we exposed to different commercial teams, the values that should guide the relationship with the client, namely simplicity, pragmatism, sincerity and listening ; the person in charge of the stage addressed to the audience reinforcing the message on the new values of commercial activity by addressing especially to this client advisor so that he can repeat before all the values of commercial activity. His response, we signal to you, was simple but unexpected : « *les valeurs du service public* ».

Chapitre 4 La solidarité EDF

4.1 Les enjeux de la solidarité EDF

« L'idée d'un mondial de l'énergie découle du constat de la place que l'énergie a prise dans notre vie quotidienne. Elle est devenue un produit de première nécessité comme l'air et l'eau...»⁶⁵

« Les autres vont payer pour toi, [...] : chacun pour soi, [...] Si tu ne coupes pas (l'électricité), après personne ne va payer l'électricité [...] (la menace) de coupure dans le service est, en fin de compte, non pas obligatoire mais plutôt nécessaire...»⁶⁶

Dans la transposition de la directive européenne à la législation française, l'objectif proposé est de trouver un équilibre entre la compétence économique et la protection sociale ce qui met en jeu la tradition existant autour des services publics et par conséquent le rôle de l'État dans la réalisation des *missions* du service public dans lesquelles la cohésion sociale est l'un des référents essentiels. Au terme de ce débat, une série de dispositifs juridiques et institutionnels ont été définis pour assurer, en principe, la protection de consommation énergétique des groupes sociaux considérés comme vulnérables socialement en reconnaissant dans la législation le *droit à l'énergie* comme un mécanisme dans la lutte contre l'exclusion sociale. Cette position est en rapport avec le tournant donné aux stratégies commerciales de l'entreprise publique qui, en situant son projet dans la conquête du marché européen, crée les équipes conseillers solidarité comme une manière d'ajuster son image aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour comprendre ces ajustements de l'activité commerciale, il est important de rappeler quelques précédents : en premier lieu, la constitution du fonds de solidarité (FSE)⁶⁷ auquel participent l'entreprise, l'État, les collectivités locales et les propres clients à travers l'impôt qui apparaît sur la facture comme contribution au service public. La procédure solidarité consiste à gérer avec la médiation des assistants sociaux les ressources financières destinées aux familles ayant des difficultés pour le paiement de leur facture. Nous analyserons précisément dans cet espace non seulement le lien qui existe entre le débat législatif et la réorganisation de l'activité commerciale.

⁶⁵ " Denis Cohen (CGT) présente « Droit à l'énergie, SOS futur »", *Enerpresse*, n° 7689, 25 octobre 2000.

⁶⁶ Interview no 1, conseiller solidarité.

⁶⁷ Le FSE est cofinance par l'Etat et l'entreprise à l' hauteur de 22 millions d'euros en 2009. Cf. Electricité de France, *Communiqué de presse*, 22/04/09.

Encadré n° 7

"Un groupe industriel engagé en faveur des clients en situation de précarité aux cotés des pouvoirs publics"

Le Groupe EDF, énergéticien intégré, est présent sur l'ensemble des métiers de l'électricité : la production, le transport, la distribution, la commercialisation et le négoce d'énergie. EDF dessert 42 millions de clients dans le monde dont plus de 28 millions en France.

EDF, industriel responsable, concilie ses contraintes de gestion et donc, de recouvrement rigoureux de ses créances, avec ses obligations de service public. Il s'engage notamment, depuis près de 20 ans, aux côtés des pouvoirs publics, en faveur de ses clients en situation de précarité.

Le Groupe contribue ainsi à la mise en œuvre du droit à l'électricité, affirmé dans la loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 et développé dans la loi du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public d'électricité.

Le contrat de service public signé entre EDF et l'Etat en octobre 2005 conforte les engagements du Groupe et précise les moyens nécessaires à leur financement. EDF s'engage ainsi à renforcer, aux côtés des pouvoirs publics, l'accès à l'énergie en faveur des clients en situation de précarité.

Le droit à l'électricité s'entend comme la garantie du maintien temporaire de fourniture d'électricité aux personnes en situation de précarité et la contribution au Fonds de Solidarité Logement.

EDF a mis en place des actions de soutien en faveur de ses clients particuliers en situation de précarité articulées autour de quatre axes :

- EDF s'engage dans des mesures de prévention des dettes d'électricité, notamment par le biais des correspondants solidarité, des interlocuteurs solidarité et des médiateurs sociaux.
- EDF assure un service alternatif à la suspension de fourniture en cas de non paiement, le Service Maintien d'Energie ; celui-ci consiste à proposer une fourniture minimum d'électricité contre l'engagement du client à contacter les services sociaux pour demander une aide.
- EDF contribue à l'apurement des factures impayées en contribuant, avec les conseils généraux, les organismes sociaux et les associations caritatives, aux Fonds de Solidarité pour le Logement départementaux qui prennent en charge une partie de la facture d'électricité de certains clients en fonction de leur capacité contributive. En 2004, la contribution d'EDF à ce titre s'est élevée à plus de 17 millions d'euros.

Pour renforcer la nécessaire coordination avec les services sociaux et le dispositif de soutien aux clients en situation de précarité, un décret soumettant les fournisseurs d'électricité à une obligation d'information des services sociaux en cas d'impayés a été publié le 10 août 2005.

EDF applique en outre depuis le 1er janvier 2005 une tarification spéciale produit de première nécessité aux foyers dont les ressources mensuelles sont inférieures à 460 euros, en application de la loi du 10 février 2000.

Source : Electricité de France, *Dossier de presse EDF*. Décembre 2005. [en ligne] Disponible sur la toile : http://www.edf.fr/fichiers/fckeditor/File/press/cp_2005/dp_20051220.pdf

L'un des arguments que nous développerons dans ce chapitre est que, si l'activité solidarité semble être moins stressante et plus gratifiante pour les propres conseillers, celle-ci s'inscrit dans les objectifs commerciaux de l'entreprise dans la mesure où elle se trace comme objectif la prévention des factures impayables et, par conséquent, la réduction des pertes dues à la lenteur du client, ce retard étant considéré comme un manque de responsabilité de sa part, aussi bien en ce qui concerne son contrat que sa consommation énergétique.

La refondation du service public signifie d'autre part, dans ce cadre discursif hégémonique, matérialiser en principe le droit de tous à l'électricité ; toutefois, elle constitue non seulement une réponse à la *critique* sociale qui s'exerce sur la libéralisation du marché mais aussi une politique managériale ayant pour objectif de tisser un minimum de consensus dans la conversion de l'activité de service public en évitant le plus possible que celle-ci soit perçue comme une rupture abrupte avec le modèle fondateur de l'entreprise mais au contraire comme une adaptation au contexte et à l'évolution du marché.

L'activité solidarité consiste à mettre en valeur l'image sociale de l'entreprise publique à travers l'activité des conseillers solidarité en cherchant à administrer les paradoxes qui existent autour de la libéralisation du marché électrique. La solidarité EDF se justifie dans la reconfiguration de l'entreprise vis-à-vis de la critique sociale et syndicale ou des résistances existant autour de la réorientation et la réorganisation de la prestation du service public, car, comme le signale un conseiller solidarité, l'entreprise conserve, malgré ses changements, un engagement social envers ses clients en situation précaire.

Indépendamment du fait que l'on puisse considérer comme louable la décision de la législation française de reconnaître le droit à l'électricité et la protection de la consommation d'électricité des clients en situation précaire (considérant que l'accès et la consommation du courant électrique sont une question vitale pour toute famille ou individu), nous analyserons plutôt l'appropriation et l'usage qui en font les responsables managers pour justifier la recomposition de l'activité commerciale et gérer les tensions et les conflits qui se tissent autour de ce processus.

Dans cette perspective, nous devons considérer que l'activité solidarité s'inscrit dans un processus qui cherche à placer la relation avec l'utilisateur dans une dimension mercantile car il s'agit que les deux parties reconnaissent leurs obligations et leurs droits contractuels, lesquels s'intègrent dans un sens commercial et pas nécessairement dans l'imaginaire de la cohésion sociale puisque la responsabilité de l'État, qui avait été déléguée à l'entreprise publique dans le cadre fondateur, se redéfinit à partir du moment où le monde associatif français intervient également dans la réorganisation de l'entreprise.

Eduquer le client, dans le contexte du libre marché, consiste à le responsabiliser face à son contrat et à sa consommation énergétique ce qui fait que l'activité solidarité

s'intègre non seulement discursivement dans les référents du service public et de l'entreprise citoyenne, mais aussi dans les objectifs commerciaux de l'entreprise et dans la recomposition du champ d'action des salariés et par conséquent de leur marge de manœuvre au moment de négocier, par exemple, le paiement d'une dette du client.

Les compromis préalables entre l'entreprise et le client sont un autre indicateur important pour mesurer le degré de responsabilité du client envers son contrat et dans ce cas il n'existe qu'un seul programme informatique pour gérer le contrat et qu'il revient exclusivement aux conseillers solidarité de traiter le dossier du client en situation précaire et d'enregistrer les aides financières attribuées par le fonds solidarité en plus du contact avec les travailleurs sociaux et les Commissions locales qui étudient le dossier de chaque client.

Le montant de la dette et la quantité de kilowatts consommés sont d'autres indicateurs qui mettent à l'épreuve le degré de responsabilité du client par rapport à son contrat : En effet, un client qui est responsable vis à vis de son contrat, suggère un conseiller représente moins de travail et exige moins d'explications et de conseils sur l'usage approprié de l'électricité : *« en général, on leur demande de faire une révision de leurs appareils électriques, avant d'appeler qu'ils fassent des preuves sur ce qu'ils ont, éventuellement sur la puissance, ainsi c'est plus facile, on va gagner un peu de temps et on leur expliquera plus rapidement »*⁶⁸

Responsabiliser le client sur son contrat implique divers aspects comme tisser une nouvelle relation entre le citoyen et les services publics. Le problème, signale l'un des conseillers, est de garder une relation étroite avec la politique de chaque commune car il existe des différences importantes d'un territoire à un autre : *« Je pense que si on lui fait chaque fois une remise de 100% de sa consommation sur sa facture, la personne ne sera pas impliquée dans le contrôle de son énergie, c'est mon opinion personnel ; ce n'est pas grave, de toute façon elle recevra de l'aide »*⁶⁹

De ce point de vue, on peut considérer comme positifs les résultats de l'activité solidarité quand les clients en difficulté de paiement réduisent leur consommation et réussissent à payer leur facture dans un délai raisonnable.

⁶⁸ Interview n° 3, conseiller solidarité.

⁶⁹ *Idem.*

La solidité financière d'EDF est considérée comme un aspect favorable qui permet de maintenir vivante la relation avec le client en difficulté de paiement, toutefois, le temps qui s'écoule avant d'exécuter la coupure dans la fourniture d'électricité devrait permettre d'apprécier l'implication du client dans son contrat car on considère qu'il devrait avoir le temps suffisant pour réagir et se rendre à l'agence pour négocier sa dette ou s'adresser au travailleur social pour demander une aide financière. Donner des signes de vie, faire un geste commercial en payant une partie de la facture est considéré comme un point important dans la gestion du dossier. A cet égard, un responsable managérial nous signale : « *J'essaie de dire aux conseillers sociaux d'impliquer beaucoup plus les clients, même s'ils traversent une situation difficile* »⁷⁰

Du point de vue managérial, maintenir vivante la relation avec le client en situation précaire est important d'abord pour des raisons politiques en mettant en jeu l'image sociale de l'entreprise et ensuite parce que cela permet d'entretenir une relation de fidélité qui est essentielle du point de vue commercial si l'on considère que le client pourra s'en sortir à un moment donné.

C'est pourquoi l'une de nos thèses est que l'activité des conseillers solidarité répond, en bonne mesure, aux objectifs commerciaux de l'entreprise vu qu'indépendamment du fait qu'elle s'inscrit dans les missions du service public, les impératifs commerciaux s'imposent à partir du moment où la libéralisation du marché des consommateurs et l'ouverture de l'entreprise publique au capital privé sont perçues comme un processus qui obligent, en général, à réorienter et à réorganiser l'activité commerciale vers la recherche du résultat. Les conseillers solidarité se retrouvent au milieu de fortes tensions car leur activité consiste à mettre en jeu l'image sociale de l'entreprise publique et les intérêts commerciaux de celle-ci face à l'intérêt de l'assistant social et des pouvoirs locaux, celles du client ayant des difficultés de paiement et la nécessité d'obtenir des résultats financiers en réduisant les pertes. Trouver un juste milieu n'est pas une tâche facile.

Notre exposé s'appuie donc sur notre analyse des activités des conseillers solidarité en situation de travail, dans une agence commerciale de la région parisienne et sur des interviews semi-directifs appliqués aux membres de l'équipe solidarité et aux responsables du programme.

⁷⁰ Interview no 1, conseiller solidarité.

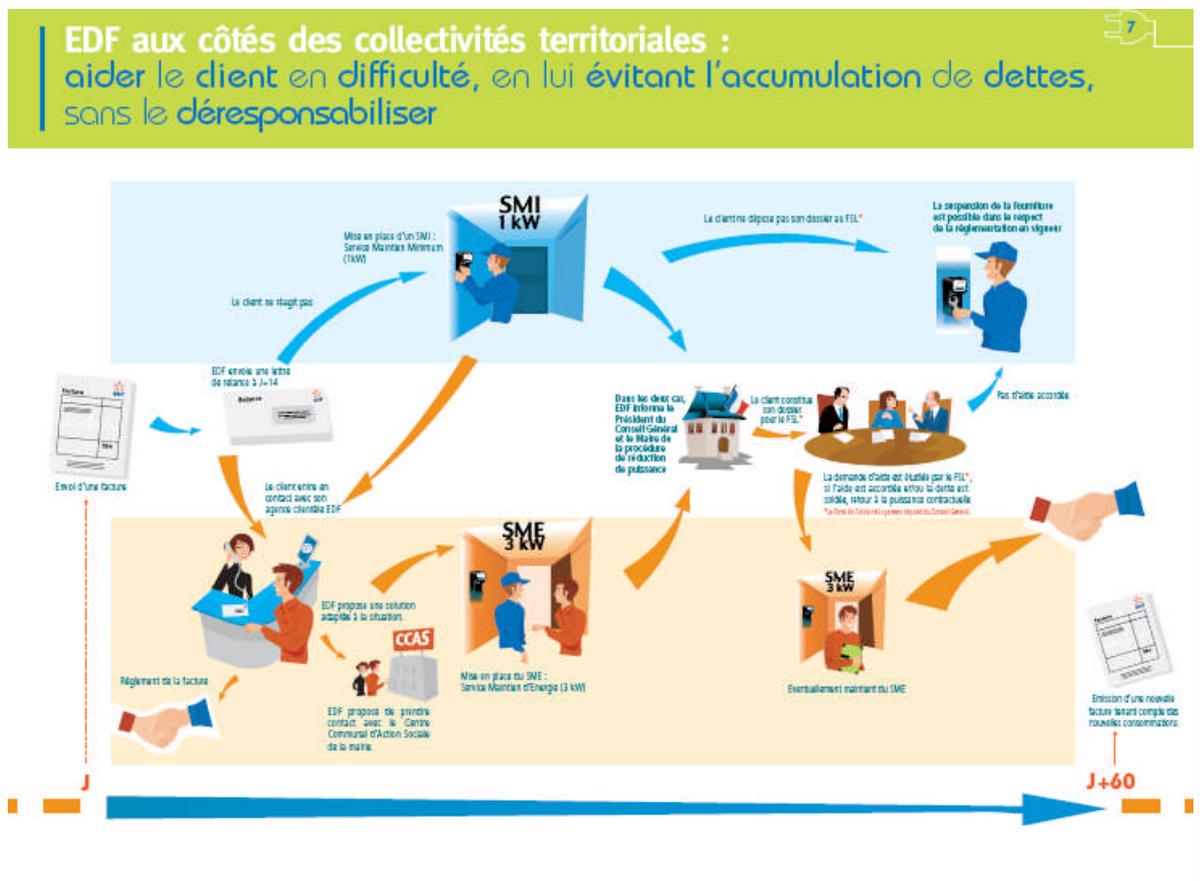
Encadré n° 8

La procédure solidarité EDF

Sur ce graphique apparaît la procédure solidarité et les divers dispositifs techniques qui encadrent la politique de l'entreprise pour persuader le client de payer sa facture.

En résumé, le processus commence au moment d'envoyer la facture au domicile du client. S'il n'y a pas de réponse, on envoie un avis de coupure avec un délai d'un mois. On installe le disjoncteur qui réduit le service à 1000 Watts (SMI) en invitant le client à prendre contact avec le conseiller clientèle pour négocier a) un délai pour le paiement de la facture ou b) qu'il initie la procédure pour solliciter, avec la médiation de l'assistant social de la localité, l'attribution d'une "aide" financière de la part du Conseil Général de sa localité qui étudie son cas. Tandis que ce processus a lieu et qu'on attend la résolution, la puissance d'énergie s'élève à 3000 Watts (SME). Si l'attribution de l'aide est accordée, on rétablit le service et on met en place d'autres "dispositifs" qui cherchent à orienter le paiement et la consommation du service tels que la mensualisation de la facturation et la "formation" des clients en situation précaire, sur l'usage "approprié" de l'énergie. Dans le cas contraire, la coupure du service a lieu.

Source : carnet du terrain.



4.2 « Jouer l'image social auprès du client démunis... »

« Afin de ne pas interrompre l'alimentation en électricité des clients démunis, le service maintien de l'énergie est systématiquement proposé, depuis 1997, aux clients en difficulté de paiement. Il leur permet de garder suffisamment d'électricité pendant le temps nécessaire à l'intervention des services sociaux compétents.

EDF a mis en place en 1998 un numéro vert de solidarité, EDF s'est aussi engagé à ne plus interrompre l'alimentation électrique des ses clients en difficulté sans un contact physique préalable. »⁷¹

Dans les pages précédents nous avons fait allusion au débat politique et législatif qui a surgi en France sur le rôle social de l'entreprise publique dans le contexte du libre marché et en particulier sur la reconnaissance du droit à l'énergie électrique. En effet, nous avons soutenu que ces deux référents jouent un rôle important dans la reconfiguration de l'entreprise publique nationalisée à partir du moment où le discours qui justifie la libéralisation du marché des consommateurs, présente l'histoire sociale de l'entreprise et les valeurs du service public comme un sceau distinctif de la marque EDF mais aussi et comme une pièce-clé dans la recomposition des activités de l'entreprise.

Dans l'activité commerciale, on voit s'incorporer, tel un élément de plus, l'image sociale de l'entreprise, à travers des dispositifs dénommés de solidarité qui encadrent l'activité des conseillers et la relation avec le client en situation précaire. Dans ce schéma discursif, l'internationalisation de l'entreprise devient l'occasion d'exporter les valeurs du service public, ce qui constitue une réponse à la critique sociale qu'exercent les organisations syndicales, comme le montre la citation suivante, extraite du discours de Denis Cohen, Secrétaire général de la Fédération de Mines et Energie de la CGT : *« Cette internationalisation à marche forcée pose une série de questions, [...] la transformation des entreprises en Groupes pose aussi des questions d'éthique. Il me semble que des entreprises de service public ne peuvent se comporter comme n'importe quelles autres entreprises. Je pense que la concertation sociale, le statut de salarié, le droit à l'énergie, le respect de la planète doivent être marqués de cette éthique nouvelle. Loin d'être un coût, cette éthique représenterait pour les salariés un élément d'adhésion*

⁷¹ " Communiqué de presse, Le nouveau service Disponibilité EDF-GDF Services", *Enerpresse*, n° 7317, 4 mai 1999.

*au projet d'entreprise, pour les usagers une signature solidaire et citoyenne, pour le continent un début de réponse forte au service public européen. »*⁷²

La conversion de l'activité commerciale fait par conséquent intervenir les référents de l'activité de service et le lien subjectif que les salariés tissent avec l'entreprise. La réorganisation du secteur électrique et la transition vers le modèle de régulation compétitive mettent aussi en jeu la dimension éthique qui est associée au service public.

Nous analyserons, dans ce chapitre, les consignes qui orientent l'activité des conseillers solidarité et spécialement la dynamique qui se tisse dans l'équipe solidarité et les tensions qui s'expriment au cours de leur activité. Pour cela, il nous faut approfondir davantage la procédure solidarité vu qu'à un premier moment la relation usager-client s'intègre dans une dimension commerciale en négociant un délai pour le paiement de la facture et établir par conséquent un contrat confiance pour le paiement du service. Si l'on n'arrive pas à un accord avec le conseiller solidarité, l'ordre de coupure reste en vigueur et le client peut, à un second moment, prendre contact avec l'assistant social de sa localité pour qu'il étudie son cas et élabore le *dossier* où l'on sollicite l'attribution de l'aide et c'est, à ce troisième moment, qu'entre en scène le conseiller solidarité.

L'activité solidarité se situe à un troisième niveau, c'est-à-dire une fois que la négociation d'une dette a échoué et que le cas est pris en main par les autorités locales représentées par l'assistant social. Après ces filtres, c'est au tour du conseiller solidarité de connaître les *informations* relatives à la demande du client et de renégocier, une fois que l'aide a été attribuée, le délai pour le paiement de la dette. Tout au long de ce processus, on voit entrer en jeu divers dispositifs techniques et organisationnels qui accompagnent les démarches précédant l'activité solidarité.

Selon la position de la Direction de l'entreprise, l'activité solidarité fait partie de l'histoire de celle-ci. Ses antécédents se trouvent dans l'application de divers dispositifs légaux, organisationnels et techniques, comme par exemple, les différentes lois qui existent autour du combat de la pauvreté et la précarité et dont les antécédents remontent à 1985, puis la reconnaissance du Droit à l'énergie et le tarif de première nécessité (TPN) de l'année 2000, c'est-à-dire au moment de débattre la transposition de la Directive européenne et enfin avec la constitution du Fonds solidarité en 2005 après le débat sur l'ouverture de l'entreprise au capital privé. Parmi les dispositifs

⁷² "Énergie, pour une stratégie nationale, Discours Denis Cohen (CGT)", *Enerpresse*, n° 7787, 15 mars 2001.

organisationnels, il faut rappeler les activités de médiation qui se déroulaient dans les anciens centres EGD aujourd'hui disparus et qui s'intégraient dans une dimension territoriale et dans l'imaginaire de la cohésion sociale ainsi que dans la création en 1996 des premiers points de médiation entre les usagers et les services publics connus sous le nom de PIMMS.⁷³

Parmi les dispositifs techniques qui encadrent l'activité solidarité, on trouve, par exemple, l'installation des disjoncteurs qui réduisent la puissance installée à 1000 (SMI) ou 3000 watts (SME), elle a lieu avant d'effectuer la coupure du service. On peut la considérer comme un mécanisme de persuasion pour le paiement de la facture ou comme un dispositif pour élargir le délai de paiement qui contribue à influencer sur la consommation du client et sur sa responsabilité dans le respect du contrat.

L'activité des conseillers solidarité s'inscrit dans la libéralisation du marché des consommateurs et dans la transition vers le modèle de la régulation compétitive ; précisément, dans le discours de la direction, l'identité de l'entreprise publique et les valeurs du service public sont véhiculées à travers la procédure solidarité et le nouveau rôle qu'on assigne aux conseillers solidarité, tout ceci en pleine réorientation des objectifs commerciaux de l'entreprise.

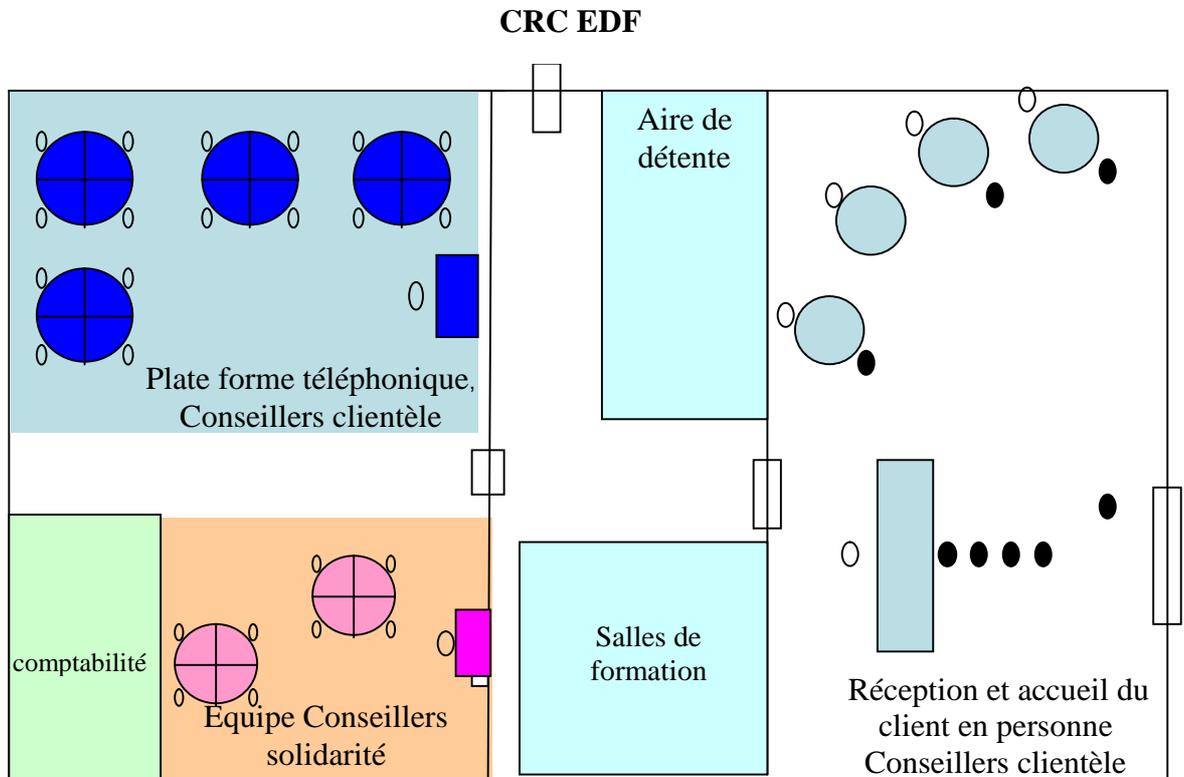
Dans cette perspective, le régime de mobilisation des salariés comme composante du modèle productif (Durand, 2004) nous permet de comprendre l'importance que prennent les représentations sociales et les schémas discursifs dans la réorientation et la réorganisation de l'entreprise publique.

La réorganisation de l'activité commerciale recherche par conséquent à *manager la divergence* c'est-à-dire à séparer à partir de janvier 2007⁷⁴ les activités de l'équipe clientèle et de l'équipe solidarité, séparation nettement visible même dans l'organisation de l'espace de travail puisque chaque équipe possède dans son propre espace les différents dispositifs de gestion qui organisent l'activité et la relation de service. Dans le croquis suivant on peut apprécier la disposition de l'espace dans l'un des Centres de relation clientèle (CRC) où nous avons réalisé notre recherche de terrain. On observe immédiatement que l'accueil du client est réservé au conseiller clientèle et que l'activité solidarité se situe dans un coin. Toutefois, plus qu'une métaphore, il s'agit d'un

⁷³ Point information médiation multi-services.

⁷⁴ L'ouverture du marché des consommateurs, dans sa totalité, était prévue pour la même année, au mois de juillet.

dispositif qui favorise la dépolitisation de l'activité de service public et qui s'inscrit dans la politique commerciale de l'entreprise.



On peut supposer, d'autre part, que la relation ou l'interaction entre le conseiller clientèle et le client qui se présente à la succursale pour négocier un délai pour le paiement du service soit tendu et conflictuel non seulement parce que la marge de manœuvre des conseiller clientèle est réduite et que son activité s'intègre principalement dans les objectifs commerciaux de l'entreprise mais aussi parce que ce sont les conseillers solidarité qui véhiculent l'image sociale de l'entreprise publique. Toutefois, en réduisant le contact avec le client en situation précaire, on doit supposer que les tensions se ressentent encore plus aux comptoirs d'accueil du public.

Les paradoxes qui existent autour de la conversion de l'activité commerciale se retrouvent de la même façon dans l'activité des conseillers solidarité car les consignes qui encadrent leur activité font ressortir la solidarité comme un principe dans le développement de leurs activités et exigent en même temps le respect des objectifs commerciaux de l'entreprise.

La médiation des assistants sociaux implique qu'on mette en valeur aussi les compétences relationnelles des salariés comme s'il s'agissait d'une ressource de l'entreprise et une partie importante de son capital. Ainsi, parmi les objectifs de l'activité solidarité on trouve :

- Contribuer à prévenir la dette des clients en difficulté de paiement et développer des activités d'approche des clients en situation précaire avec l'appui des services sociaux de la localité.
- Mettre en jeu les *dispositifs* solidarité tels que le service minimum d'énergie, c'est-à-dire une puissance installée de 1000 à 3000 watts, selon le cas du client, son historique de paiements et de consommation, tandis que d'un autre côté son *dossier* fait l'objet d'une étude de la part des assistants sociaux et de la Commission ou le Conseil général qui décidera ou non l'attribution de l'aide financière et le montant du paiement de la facture.
- Négocier, une fois que l'aide financière a été attribuée, la dette à payer par l'intermédiaire de l'assistant social en proposant comme solution ou option une facturation du service mensuel au lieu de bimestriel et des actions telles que maintenir le service à 3000 watts dans le but de prévenir une consommation excessive de la part du client, le tout avec un dispositif qui encadre la dépense et la consommation d'énergie dans les familles en difficulté.

Malgré la clarté de l'objectif, l'activité du conseiller solidarité est enfermée dans de multiples paradoxes, car si l'intérêt commercial est en jeu, l'activité solidarité s'oriente dans *l'imaginaire* de la cohésion sociale en faisant référence à la *responsabilité citoyenne* de l'entreprise et aux valeurs du service public et ce sont ces référents qui rendent plus attrayante et acceptable l'activité solidarité par rapport à celle que développent les conseillers clientèle.

En ce sens, l'activité solidarité se présente comme une nouveauté correspondant à une décision politique. A ce propos, une donnée intéressante est que l'équipe solidarité que nous avons interviewée, était passée, au préalable, dans sa totalité, par l'activité clientèle avant qu'on ne sépare la vente et la solidarité. Il s'ensuit que s'occuper du *dossier* du client est considéré comme un attribut important pour être conseiller solidarité et implique qu'on s'approprie la procédure et la politique commerciale de

l'entreprise, ce qui représente, sans aucun doute, un critère dans l'évaluation de l'exercice des salariés, même dans la relation de service.

Cependant, il est important de noter qu'il existe des contradictions autour de l'activité solidarité qui ne sont pas perçus de la même façon par les conseillers ce qui rend difficile la construction collective d'un sens partagé de l'activité solidarité. En effet, si ceux-ci considèrent qu'ils véhiculent l'image sociale de l'entreprise publique, il semble que cette image ne joue pas face au client en difficulté de paiement car ne pas avoir de contact avec le client peut être d'un côté quelque peu paradoxal par rapport au discours de la direction mais d'un autre côté le travail peut être plus confortable dans la mesure où le conseiller fuit le conflit et se replie sur lui-même c'est-à-dire en faisant ce qu'il a à faire. En ce sens, la solidarité suppose une logique de non agression au client qui est acceptable pour les conseillers solidarité.

Malgré cette ambivalence entre être solidaire et respecter les objectifs commerciaux de l'entreprise, le point de départ, selon l'observation des conseillers, est la négociation d'une dette ou d'un délai pour le paiement de la facture. Si l'on n'aboutit pas à un accord entre l'entreprise et le client, l'assistant social entre en piste comme intermédiaire. La négociation de la dette consiste, selon le dialogue suivant, à partir sur de *bonnes bases*, c'est-à-dire, que le client fasse un effort pour couvrir sa dette, dans ce cas, au moins dans l'année : Conseiller Solidarité : « *Si, par exemple, s'il a une aide accordée de 200 euros, ça reste 1000, donc, nous, ce qu'on va proposer, c'est, à la limite, dix fois 100 euros, sans la consommation et là, au niveau de la consommation, elle est évaluée à 82 euros par mois, donc ça fait des mensualités qui sont lourdes, soit quelqu'un, proche de sa famille, peut se porter garant, et après, on repart sur de bonnes bases, ou sinon, si on n'arrive pas à... on va arriver à la phase où, oui, il aura coupure, résiliation...* »⁷⁵

4.3 La médiation des travailleurs sociaux

Selon la procédure, le contact entre le conseiller solidarité et le client en difficulté se trouve réduit à la médiation de l'assistant social. En évitant le contact entre le salarié et l'utilisateur, on cherche à éviter l'empathie entre les deux. Or, le fait qu'il n'y ait pas de contact avec le client en situation précaire est considéré par quelques conseillers comme

⁷⁵ Extrait d'un dialogue au téléphone entre un conseiller solidarité (n° 1) et un assistant social.

une situation paradoxale car elle ne permet pas de conforter la mobilisation des compétences relationnelles et communicatives des salariés dans l'écoute du client et on n'interprète pas la situation que ressent le client avec qui il faut négocier l'aide financière.

Cette situation donne l'impression que le rôle social de l'entreprise publique se joue en dehors d'elle-même. Les conseillers ne sont pas les seuls à véhiculer son image à partir du moment où le périmètre de l'activité solidarité se réduit à échanger des informations sur le client en difficulté et à donner suite au dossier au cas où l'on solliciterait l'attribution de ressources pour le paiement de la facture. En effet, on part de l'hypothèse que les assistants sociaux connaissent mieux la situation économique et sociale de l'utilisateur.

On a considéré cet aspect comme positif dans la mesure où il réduit les difficultés avec le client à partir du moment où le conflit se déplace hors de l'entreprise. Quelques conseillers interviewés considèrent que la solidarité qui entre dans la procédure se joue plutôt à l'intérieur de l'entreprise. Cette situation entraîne des conflits non seulement aux comptoirs d'accueil du public mais chez les propres conseillers solidarité et les assistants sociaux de la localité qui démystifient la solidarité en faisant ressortir qu'elle s'inscrit dans une politique commerciale.

L'un des interviewés considère que l'activité solidarité s'est vidée de son sens et qu'elle constitue un piège ou un jeu de mots. A son avis, la solidarité doit prendre en compte ce que vit la personne dans son contexte social, économique, politique. S'il n'y a pas de contact physique entre le conseiller solidarité et le client en difficulté on réduit la marge de manœuvre des conseillers et on dévalorise l'activité de service public : « ...*Oui, on a déjà eu la remarque, solidarité ça fait un peu rire quoi, si, effectivement, on ne les accompagne pas, on n'a pas le sens (solidarité) dans la démarche, mais le seul moyen c'est sur le délai de paiement...* »⁷⁶

Ainsi, les assistants sociaux en appellent à l'empathie et à la compréhension du conseiller social pour rappeler le rôle social de l'entreprise publique et pour critiquer l'orientation de celle-ci, dans le contexte de la libéralisation du marché. En ce sens, les intérêts commerciaux et financiers mettent en jeu les référents de l'entreprise publique et les implications de ce processus s'expriment dans les tensions que vivent les

⁷⁶ Interview n° 2, conseiller solidarité.

conseillers en mobilisant leurs propres *critères* dans la recherche d'une solution ou d'un juste milieu.

L'évaluation du comportement du client, par rapport à son contrat et sa consommation énergétique, fait alors partie de la procédure qui encadre la solidarité. Avant d'exécuter la coupure du service, le client a trois mois pour réagir et solliciter un délai pour le paiement ou prendre contact avec l'assistant social pour demander une aide financière. La période existant entre l'envoi de la facture et la coupure du service constitue, une période de grâce qui peut s'étendre à la trêve hivernale (1^{er} novembre-15 mars). Après avoir envoyé la facture, si le client ne prend pas contact, on lui envoie au bout de 15 jours un rappel qui est moins aimable et passés 30 jours, on réduit la puissance installée de façon fictive⁷⁷ ou réelle, ceci dépendant de l'historique du client et sa consommation. En ce sens, la procédure solidarité s'inscrit dans un contexte idéologique où l'individu est responsable de lui-même (Castel, 1995, 2001). Cet aspect s'articule avec l'intérêt de l'entreprise de réduire l'insouciance du client, comme nous l'observons dans l'interview d'un conseiller solidarité : «(...) *Il faut trouver une solution qui soit favorable pour le client, ce qui veut dire que, malgré tout, il n'y ait pas de coupure du service et qu'elle soit favorable en même temps à l'entreprise, qu'elle ne perde pas trop et qu'il ne passe pas beaucoup de temps avant que n'entre de l'argent... disons, si tu veux, des fois effectivement, quand ils appellent, ils pensent avoir effectivement quelque autre solution que nous ne pouvons pas forcément leur offrir...* »⁷⁸

Construire un accord implique de mettre à l'épreuve les objectifs commerciaux de l'entreprise et les intérêts du client et des assistants sociaux. Cependant, il existe des situations qui échappent à la procédure et à la règle, c'est-à-dire où les possibilités de négociation sont nulles. Nous reproduisons ci-dessous le brève échange qui a eu lieu dans l'équipe solidarité pour résoudre un cas :

Conseiller Solidarité 1- Ça c'est rien, il y a une personne qu'a 45 000 € de dette.

Interviewer- 45 000 € ?

CS2- **Il n'y a pas que nous.**

CS1- Ah oui, il n'y a pas que nous, il y en a partout, partout.

⁷⁷ Si l'on considère que le client a été un bon payeur, rapporte un conseiller, on ne fait que lui envoyer une lettre où on lui annonce la réduction de la puissance installée sans nécessité de lui envoyer un technicien pour modifier le disjoncteur.

⁷⁸ Interview n° 1, conseiller solidarité.

CS1- Ils sont saisis, ils ont plus de meubles, ils ont plus rien
CS3- **Qu'est-ce que tu peux faire?**
CS1- Pas grande chose.
CS2- Il n'a pas été expulsé ?
CS1- Non, tant que tu travailles, que tu paies...
CS2- Il faut faire un crédit.
CS1- Il y a un dossier de la Banque de France mais rejeté, non, ce monsieur là, il n'a qu'un seul salaire, il va tomber malade, c'est dommage, et en plus on a arrêté son salaire, même le travailleur social, lui a dit. **Je sais pas comment prendre le dossier quoi, je n'sais pas comment le prendre, tellement, (pause) il va peut être avoir une aide de 50 ou 200 euros, (il rit),**
CS3- **Il faut qu'elle soit suivie, apprendre à gérer,**
CS1- **Mais la peur de la cliente là, c'est d'être coupé, les 45000 euros ne lui font pas peur, mais, c'est d'être coupé, mais bon.**

Dans ce dialogue, bien que la situation du client soit considérée désavantageuse et inspire une certaine *compassion* de la part des conseillers (ils font ressortir que la crainte du client est que se concrétise la coupure d'électricité), la procédure et les intérêts commerciaux de l'entreprise s'imposent quand on traite le dossier du client. C'est au travailleur social de traiter son cas, vu que le problème se pose en termes d'intégration sociale.

La taille de la dette et les possibilités de paiement sont, par conséquent, quelques uns des critères à prendre en jeu pour négocier la solution ou un accord pour le paiement de la facture. Maintenir la continuité du service se réduit à un simple aspect technique et l'on omet l'idée que l'accès à l'électricité aurait pour objectif de favoriser la cohésion sociale.

L'activité du conseiller solidarité est compatible, par conséquent, avec l'activité commerciale de l'entreprise puisque la consigne, dans ce cas, est d'éviter que l'entreprise perde des ressources financières à cause du retard du client. Rééduquer le client en situation précaire et le responsabiliser par rapport à son contrat et sa consommation constituent un aspect important de l'orientation du travail. A ce propos, il nous faut considérer que les résultats financiers dans l'activité commerciale proviennent non seulement du paiement de la facture d'énergie électrique mais aussi de la vente de services et la récupération de dettes venues à échéance. L'attribution de l'aide financière que fournit le fonds solidarité est considéré aussi comme une recette pour l'entreprise.

Dans l'application du règlement, la menace de coupure du service reste le principal mécanisme de persuasion pour le paiement de la facture, par conséquent les intérêts commerciaux de l'entreprise entrent en conflit avec l'image idyllique qui prétend que la relation adhère à l'imaginaire de la cohésion sociale.

Dans la négociation de la dette ou du délai de paiement, l'historique du client, c'est-à-dire sa puissance installée, sa consommation et ses rythmes de paiement sont autant d'aspects que l'on va analyser au moment de négocier le délai de paiement du service et le statut de client précaire. L'usage du système informatique est à cet égard un outil qui réduit non seulement le temps d'accueil du client mais permet aussi de dépersonnaliser la relation de service en présentant sur l'écran l'évidence que le client n'a pas respecté la partie qui lui correspond.

En ce sens, l'usage du programme de gestion commerciale et de la ligne téléphonique acquiert une nouvelle fonction dans le contexte du libre marché, c'est-à-dire qu'il contribue de façon importante à la dépersonnalisation et la dépolitisation de la relation de service.

Un autre aspect qu'il nous faut souligner est que la communication entre le travailleur social et le conseiller solidarité se centre, dans un premier temps, sur les dispositifs qu'applique l'entreprise pour allonger le temps de grâce qu'on accorde au client pour payer la facture. Une fois que l'aide a été attribuée, la communication se recentre sur la négociation de la dette et le délai de paiement. Dans tout ce processus, l'usage du système informatique reste central. Dans la citation suivante, nous pouvons apprécier que l'historique du client et sa disposition à payer la facture sont des référents importants dans l'orientation ou la position assumée par quelques conseillers au moment de négocier une dette : « ...*Personnellement, il y a certains clients où on voit que ça fait plus d'un an qu'ils ne paient pas, ils téléphonent pas, qu'ils n'écrivent pas, qu'ils règlent pas [...]*là, je vais être spécialement gentille, quand même, c'est vrai, il y a des clients qui le sont, qui font la démarche de régler, même si c'est pas complètement, s'ils donnent 10 euros sur 70, j'aurais peut-être une autre attitude, là c'est justement voir le travailleur social, s'il a fait la démarche parce qu'il y en a certains qui sont complètement bloqués vis-à-vis de la société, pas que nous, mais sur plein de choses, parce que leur vie est terrible [...] là effectivement, on peut se tromper,

couper à quelqu'un qui a une dépression, qu'il faut réinsérer socialement pour qu'il vive normalement, qu'il ait un travail, qu'il paie les impôts, et tout quoi... »⁷⁹

Réduire la marge de manœuvre des salariés qui négocient une dette avec un client en situation précaire consiste, du point de vue management, à réduire l'incertitude qui existe autour de l'empathie qui peut s'établir ou non entre les deux acteurs en essayant ainsi de rétablir un minimum de cohérence entre le *sens* que l'on assigne à leur activité de service public et l'exercice quotidien de l'activité solidarité. Ainsi, par exemple, un salarié ayant des précédents syndicaux ou une trajectoire de marginalité sociale peut réagir de façon différente devant une situation qui interpelle son jugement.

La médiation des travailleurs sociaux réduit d'autre part la possibilité qu'ont les conseillers solidarité de mobiliser leurs propres critères dans la recherche d'un juste milieu. En ce sens, le règlement et les intérêts commerciaux de l'entreprise restent le principal critère dans la solution d'un cas et les possibilités de construire des alliances temporaires entre l'utilisateur et les conseillers solidarité sont ainsi beaucoup plus réduites.⁸⁰

L'État est aussi un acteur important qui intervient dans la recomposition de l'activité commerciale car la trêve hivernale, par exemple, définie par les pouvoirs publics avec pour objectif d'éviter la coupure de la fourniture d'électricité pendant la période d'hiver, représente, selon un responsable managérial, un obstacle à la conversion de l'entreprise. Avec cette mesure, le client en difficulté de paiement se trouve défendu par les pouvoirs publics et, selon cette personne interviewée, l'entreprise a été toujours « *un jouet de l'État* ».

A partir de cette observation, la définition de l'activité solidarité est non seulement ambiguë mais est encadrée par différentes positions puisque pour quelques uns elle est importante pour assurer la continuité du service surtout aux clients ayant des difficultés de paiement de leur facture, tandis que pour d'autres elle s'attache aux stratégies commerciales de l'entreprise et à son objectif de réduire les pertes financières au moment de négocier la dette.

⁷⁹ Interview. n° 1, conseiller solidarité.

⁸⁰ Au moment de réaliser notre travail de terrain, le responsable de la solidarité évaluait la possibilité de placer, à l'accueil du CRC, un conseiller solidarité pour que celui-ci puisse donner des renseignements aux usagers sur les démarches à faire au moment de solliciter un appui financier pour le paiement de leur facture.

Rééduquer le client implique alors d'intervenir dans son espace vital et dans ses habitudes de consommation afin de réparer, d'un point de vue commercial, son manque de ponctualité. De la même façon, l'activité solidarité est considérée, dans la logique managériale, comme l'engagement d'EDF envers son histoire sociale et comme faisant partie du processus commercial, c'est-à-dire comme la seconde démarche nécessaire quand la négociation du paiement entre le conseiller clientèle et le client a échoué.

L'activité qu'exercent les assistants sociaux est d'une grande importance dans la configuration de la relation de service avec le client en situation précaire, principalement parce que leur activité de médiation représente un service prêté au client et à l'entreprise. En effet, en étudiant la situation financière de chaque client, à travers une étude socioéconomique, on élabore un dossier pour l'attribution du montant financier. C'est alors le point de départ de l'intervention des conseillers solidarité à travers la médiation des assistants sociaux. On organise alors des réunions entre l'équipe solidarité, les clients en situation précaire et les associations locales dans le but de transmettre les suggestions ou recommandations nécessaires pour promouvoir un meilleur contrôle de la consommation énergétique et du budget des clients en difficulté de paiement.

La relation entre le conseiller solidarité et le client en difficulté de paiement s'intègre dans une politique pédagogique où les mauvaises habitudes de consommation des clients sont supposées justifier le développement d'actions curatives et préventives. Les compétences relationnelles et communicatives des salariés sont valorisées par les responsables managériaux. Le conseiller solidarité va véhiculer l'image sociale, mais aussi la politique commerciale et pédagogique de l'entreprise. La relation qui s'établit avec l'usager/client s'intègre par conséquent dans ces trois dimensions.

4.4 « Rééduquer le client et respecter les règles du nouveau contrat »

Le correspondant solidarité intègre le monde associatif pour s'occuper des familles en situation précaire en se présentant comme celui qui va véhiculer l'image sociale de l'entreprise EDF et les valeurs du service public. Toutefois, cette situation peut entrer en conflit, à partir du moment où il existe aussi l'objectif de prévenir le retard du client : *«je le fais dans le quartier avec des associations qui s'occupent de femmes qui ne*

comprennent pas bien le français [...] son budget, deux avec des travailleurs sociaux, trois avec des bailleurs sociaux, quatre avec des missions locales de l'emploi... »⁸¹

Aller à la rencontre du client en situation précaire et travailler en réseau avec différentes associations ou pouvoirs locaux s'inscrivent dans une double dimension commerciale et citoyenne qui, selon un manager de la solidarité, implique de travailler de façon différente : *« avant... enfin, je parle de, il y a 20 ans, on faisait de la solidarité parce qu'il fallait bien rentrer dans la quartier, après, depuis 2001, on fait aussi des actions politiques dans la ville, alors, c'est-à-dire, il y a de la directive du gouvernement sur tel ou tel quartier, il faut faire différemment, etc. et EDF s'inscrit là dedans, pourquoi ? En effet, EDF travaille sur la solidarité, elle fait des actions parce que, soit les pouvoirs publics l'interpellent, soit ça correspond à un engagement d'image, un engagement citoyen, plein de raisons qui font qu'EDF soit là-dedans, et donc, on faisait des actions, soit pour la clientèle, soit pour les handicapés, soit pour l'emploi, soit pour le mécénat aussi, et la différence avec la politique de la ville c'est de se dire, sur un quartier, parce qu'il y a telle ou telle problématique, on se met autour de la table, avec d'autres, et on voit comment on peut répondre par rapport à la problématique qui est donnée, et ça, c'est une autre façon de travailler ensemble... »⁸²*

Aller à la rencontre du client en difficulté de paiement et travailler avec les organisations de la localité consistent à exposer aussi les engagements de l'entreprise et protéger son image. Ainsi, le médiateur de la solidarité devient alors une espèce d'ambassadeur de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il véhicule un cadre discursif où se ratifie la responsabilité sociale d'EDF avec la collectivité en tant qu'entreprise citoyenne. Derrière cet aspect il existe, cependant, un objectif commercial qui consiste à développer sur le terrain les actions préventives qui permettent de réduire l'indice de factures impayées.

Ainsi, l'histoire sociale de l'entreprise plutôt que de représenter une camisole de force qui impose des cadenas à la conversion de l'activité de service vers le modèle de marché, est considérée comme une partie importante de son capital puisque le client, dans les deux cas, considère qu'il véhicule une valeur qui est commerciale ou sociale. Dans cette idéologie, aller à la rencontre des différents acteurs sociaux consiste à rendre visible la politique sociale de l'entreprise et par conséquent ses engagements sociaux.

⁸¹ Interview n° 5, responsable de l'activité conseiller solidarité.

⁸² Interview n° 2, responsable de l'activité solidarité.

L'activité des correspondants de la solidarité s'inscrit dans une stratégie de communication. La libéralisation du marché des consommateurs exige d'expliquer les changements de l'entreprise, la réorientation et la réorganisation de la prestation de service public et les nouveaux référents du service public tels que le droit à l'énergie, le contrat de service public, le tarif de première nécessité, la trêve hivernale, le service minimum d'énergie entre autres dispositifs, en plus du règlement qui encadre le traitement du dossier du client en situation précaire.

Cette politique s'exprime à travers diverses conventions ou contrats entre l'entreprise et autorités locales où se définissent des actions telles que, par exemple améliorer l'éclairage de la localité, développer des actions préventives avec les clients en situation précaire ou encourager l'emploi parmi les jeunes de la localité. L'image de l'entreprise citoyenne apparaît dans le discours managérial comme une façon de montrer qu'EDF est capable de s'adapter au schéma du libre marché tout en maintenant les valeurs de l'entreprise publique.

Revenons à un point de notre thèse selon lequel les *missions* du service public constituaient, dans le cadre fondateur de l'entreprise, un référent fondamental de la ligne d'action des militants syndicaux.

L'une des personnes interrogée nous raconte son expérience comme militante syndicale et comme responsable de l'activité solidarité en soulignant surtout que les *missions* du service public ne prennent un sens que lorsqu'on travaille sur le terrain avec les clients en difficultés de paiement et ne sont pas nécessairement visibles par l'entreprise, à la différence des actions militantes, comme, par exemple, rebrancher de façon illégale le service aux clients qui en ont été privés, revendiquant ainsi une action solidaire. En d'autres mots, dans le processus de conversion de l'entreprise, la direction du secteur commercial s'approprie le cadre discursif qui entoure son rôle social en instrumentant et systématisant la solidarité.

De nouveau, comme le signale cette personne, l'activité solidarité acquiert un sens sur le terrain en mettant en jeu les dispositifs de solidarité : *«au niveau national de l'entreprise, ils ont considéré qu'un client même démuné était quand même un client, et d'un coup, c'était la filière clientèle classique qui devait aussi se soucier de la solidarité, or la filière clientèle classique avait déjà comme souci la rentrée en trésorerie, ce qui était dans le cœur du métier, et il n'y a pas eu d'impulsion forte, de*

*donner... eh bien, j'avais, d'un côté, des gens de mon réseau un peu informel, mais que je tenais, je l'ai assez connu, donc je suis arrivée à animer ce réseau-là, mais de l'autre côté, ces gens-là, sur le terrain, étaient confrontés à leur travail, à leur responsable hiérarchique... »*⁸³

L'activité solidarité s'établit dans les agences commerciales à partir des actions visant à réduire le nombre de factures impayées et les actions curatives qui commencent avec la négociation de la dette et la procédure solidarité. Dans cette logique, le *sens* donné à l'activité solidarité s'oppose à celui de l'assistant social qui se réfère à des critères de justice sociale pour mettre en évidence le caractère commercial du règlement solidarité. Ainsi, la négociation du rôle social de l'entreprise publique se réalise-t-elle à différents niveaux, y compris, bien sûr, au moment d'appliquer la règle lorsqu'on négocie les paiements de la facture. Sortir de l'entreprise et participer aux réunions avec les autorités locales exige de défendre la position et les intérêts de celle-ci face aux autorités et aux organisations locales. Ainsi, comme le suggère un conseiller solidarité, ce n'est pas la même chose de travailler dans une localité où l'on cherche à responsabiliser le client sur sa consommation en l'obligeant à participer au paiement de sa facture que de travailler dans les localités où domine le paternalisme envers les familles en situation précaire.⁸⁴

Une responsable du CRC nous suggère que le défi consiste à éduquer le client français qui revendique ses droits mais pas ses obligations contractuelles et pour ce faire, elle a recours à la comparaison avec le genre de client britannique qui connaît mieux ses responsabilités envers l'entreprise en payant à l'avance sa consommation d'énergie à travers des cartes prépayées qui ont été introduites plus facilement en Angleterre qu'en France. Le prépaiement du service représenterait la meilleure façon d'autogérer sa consommation familiale. La politique commerciale de l'entreprise se confronte par conséquent à l'héritage du modèle fondateur et à la résistance même des usagers. La citation suivante reflète les sentiments d'un responsable managérial pour qui le paternalisme du système de protection social français représenterait un obstacle ou une résistance aux intérêts commerciaux de l'entreprise : « ...*Oui, l'objectif c'est plus ou moins ça, qu'on apprenne à bien régler, en temps et heure. C'est à nous de demander l'argent, mais bon, en France, on a aussi un système social où on accorde*

⁸³ Interview n° 2, responsable de l'activité solidarité.

⁸⁴ Notes prises au cours de l'interview n° 1, conseiller solidarité.

*beaucoup... hé, quand même, donc, l'éducation (du client), elle est des fois nécessaire, quoi, il faut bien que les gens se prennent en charge, dans la majeure partie des cas quand même... »*⁸⁵

Les réunions avec les assistants sociaux de la localité, les autorités locales et les clients en situation précaire représentent cependant un espace où est mise en jeu *la politique commerciale* de l'entreprise et où faire passer le *message* implique le déploiement des *compétences communicatives* des conseillers.

Lorsqu'on analyse le compte-rendu d'une réunion⁸⁶ il est remarquable d'observer que le correspondant solidarité signale l'importance qu'il y a à réguler la consommation énergétique pour combattre les effets négatifs du changement climatique. Le message consiste alors à insister sur le fait qu'avoir un meilleur contrôle sur la consommation énergétique est favorable à l'environnement et que pour les familles cela entraîne un allègement de leurs dépenses.

La recherche de la cohérence est en ce sens fondamental pour le conseiller car si le rôle de l'équipe est d'aider les clients en situation difficile, celle-ci doit tenir compte, de la même façon, des objectifs commerciaux de l'entreprise, raison pour laquelle les conseillers cherchent à s'armer d'un cadre discursif qui puisse justifier socialement leur activité et l'exercice quotidien de celle-ci, en travaillant selon des orientations ou des consignes divergentes et paradoxales.

Le fait d'éduquer le client par rapport à sa consommation d'énergie s'inscrit, par conséquent, dans une politique commerciale où les résultats financiers sont essentiels, ce qui justifie le fait d'aller à la rencontre des clients en difficulté de paiement en rendant diffuses les frontières de l'entreprise et en faisant incursion, au moyen d'une série de consignes, dans *l'espace vital* des familles, dans les habitudes de consommation des usagers. Les consignes suivantes renforcent notre interprétation :

“Vérifiez l'état des portes et des fenêtres”

“Si vous sortez, baissez de 2 ou 3 degrés la température (du chauffage)”

“Ne mettez pas d'aliments chauds au réfrigérateur, laissez-les refroidir”

“Décongelez le congélateur tous les 3 mois”

⁸⁵ Interview n° 1, conseiller solidarité.

⁸⁶ Les notes suivantes sont extraites d'un compte-rendu d'une réunion qui a eu lieu dans la région du Val de Marne et où le responsable solidarité EDF a centré principalement son discours sur une série de conseils visant à diminuer la facture d'électricité.

“Remplissez la machine à laver au maximum”

“Éteignez la lumière dans les pièces inoccupées”

La politique pédagogique de l'entreprise se justifie dans la mesure où l'on anticipe et prévient les factures impayées et à ce propos la personne interviewée souligne : « *Nous essayons d'arriver à cela (prévention) et de donner tous les conseils sur l'usage (de l'électricité) pour faire des économies d'énergie, pour que la facture soit moins élevée, car beaucoup ne savent pas comment administrer leur chauffage, l'eau chaude, tous les appareils électriques et ils ne savent pas comment ils fonctionnent, ils ne se rendent pas compte finalement, on peut, en diminuant un degré, faire une économie de 7% sur la facture, par exemple, deux degrés c'est pas grand-chose, mais, à la fin, 7% c'est intéressant ou non ? On leur conseille de prendre une douche au lieu d'un bain parce que cela aussi permet de faire des économies* »⁸⁷

La majorité des conseillers interviewés signalent que l'activité solidarité n'exige pas une formation spécifique car une grande partie de l'équipe est déjà passée par l'activité commerciale et a utilisé le programme informatique où l'on administre le contrat des clients. La capacité exigée, signalent-ils, consiste en tous cas à développer des compétences communicatives et relationnelles pour travailler avec un public spécifique, et à aller, à un moment donné, à la rencontre des différentes institutions ou associations locales de médiation qui travaillent avec cette même population.

Le déploiement des compétences relationnelles des salariés suppose de mettre en jeu l'image sociale de l'entreprise. Toutefois, comme nous l'avons vu, cette tâche est difficile parce que la *relation* avec l'utilisateur/client se trouve réduite ce qui nous permet d'affirmer que la solidarité représente plutôt un slogan de l'entreprise sur le marché. Face aux critiques, la réponse que nous trouvons fréquemment est que l'image sociale de l'entreprise se joue au sein de cette même entreprise étant donné que, malgré tout, l'activité des conseillers retarde la coupure du service à une famille passant par une situation difficile, famille qui se sent prise en charge par l'entreprise et l'association locale, souligne l'un des responsables interviewés.⁸⁸

⁸⁷ Interview n° 2, conseiller solidarité.

⁸⁸ Notes prises lors de l'interview n° 5, conseiller solidarité.

4.5 « Faire de la solidarité : trouver un juste milieu »

« Notre rôle (conseillers solidarité), malgré tout, est que la facture soit payée, ce qui est logique, bon, quand tu travailles pour une entreprise, il faut que ce soit rentable pour l'entreprise, si tu travailles, hé, si tu es dans une entreprise, l'objectif est qu'il y ait de l'argent en plus pour eux, sinon ils vont te dire : attends, va travailler ailleurs, enfin c'est une question de logique... »⁸⁹

Nous analyserons dans ce sous-chapitre quelques situations sociales dans lesquelles on peut apprécier les tensions vécues par les conseillers solidarité quand ils travaillent sous des orientations divergentes. En effet, comme nous l'avons observé, les consignes qui encadrent leur activité consistent à mettre en jeu les dispositifs de solidarité tout en respectant les objectifs commerciaux de l'entreprise et en faisant converger les valeurs du service public et la réorientation commerciale dans le contexte de la régulation compétitive. Cependant, selon un bon nombre des personnes interviewées, l'activité solidarité est moins stressante que l'activité clientèle où on se trouve d'un côté exposés aux insultes et agressions des clients et, de l'autre, obligés à *attraper* le client pour réaliser l'acte de la vente.

Si l'activité solidarité est considérée comme un « bon business » pour l'entreprise qui récupère des dettes et prévient les retards du client et comme une activité de marketing qui met en valeur l'image sociale de l'entreprise, les conseillers ont l'habitude de conserver leur intégrité soit en s'attachant à la procédure et à l'application du règlement soit en s'appropriant le cadre discursif où est intégré le rôle social de l'entreprise. Ainsi, ce qui distingue l'activité clientèle de celle de solidarité est la vente de services et, en ce sens, les compétences relationnelles ne sont apparemment pas les mêmes, étant donné que l'activité clientèle s'oriente vers des objectifs commerciaux et mercantiles tandis que la seconde prend place dans une activité de médiation entre l'assistant social et le client en partant du principe que l'on commercialise un produit qui est vital pour la population. La citation suivante reflète la position de l'un des conseillers solidarité :

« C'est vrai qu'on est un petit peu privilégié, il me semble, c'est ce qu'on nous fait sentir en tout cas, parce qu'on a le même genre de rapport (avec le client), oui, c'est plus social et c'est moins...on ne force pas le client, on réclame, c'est vrai, le paiement de la facture et on le réclame une fois qu'il y a une aide (financière), on ne le réclame même pas (directement) parce qu'on ne suit pas sa facturation. De fait, au moment où

⁸⁹ Interview n° 1, conseiller solidarité.

l'assistant social nous signale que la famille se trouve dans une situation difficile et qu'elle demande de l'aide, alors on intervient mais sinon, non, on ne les dérange pas, c'est-à-dire qu'on est, comment dire, bien que l'objectif soit qu'il rentre de l'argent, oui, mais on n'est pas comme nos collègues qui sont de l'autre côté (conseillers clientèle) qui un jour envoient un avis pour le paiement de la facture, qui menacent un peu plus, hein, et c'est pour ça que notre rôle est plus intéressant et pour moi, cette dimension du service public, oui...d'être à l'écoute du public, de pouvoir aider, c'est pour moi cette notion de service public, bien que pour l'instant il n'y a pas de contact direct avec le client, c'est vrai, mais... »⁹⁰

Cette conseillère identifie ainsi un autre aspect qui fait la différence entre les deux activités ; en effet, la menace de coupure du service et les avis de paiement du service sont élaborés par l'activité clientèle. De cette façon, même quand on reconnaît que l'activité solidarité a aussi pour objectif de faire entrer de l'argent, pour cette conseillère, aider les gens à s'en sortir fournit un *sens* à l'activité qu'elle réalise quotidiennement. Le conseiller solidarité est perçu comme un interlocuteur dans la relation qui se tisse entre l'assistant social et la famille ayant des difficultés financières : « ...le rôle d'accompagner (des clients) est celui du travailleur social, ce sont eux qui connaissent la famille, qui connaissent ses recettes, sa situation de précarité ou non, ce sont eux qui ont la possibilité d'aller chez les gens pour voir le contexte dans lequel ils vivent, si c'est une habitation salubre, s'ils ont le chauffage ou pas... »⁹¹

L'activité des conseillers solidarité s'intègre, par conséquent, sous des orientations divergentes en provoquant des dissonances dans l'exercice quotidien de leur activité et mettant à l'épreuve l'intégrité des conseillers, leur image et statut de serviteur public. A ce propos, l'un des responsables fait ressortir l'image négative du conseiller solidarité face au regard des clients, car celui-ci a, pour ainsi dire, le rôle du méchant dans le film : « C'est difficile aussi pour elles (les assistantes sociales) mais elles ont été formées, on va dire, pour ça et, en plus, les clients ne les perçoivent pas de la même façon que nous ; les assistantes sociales sont là pour les aider [...] alors que nous, l'entreprise EDF, disons que nous, on leur réclame de l'argent, alors on a, disons, le rôle du méchant, nous on les cherche pour qu'ils paient... »⁹²

⁹⁰ Interview n° 2, conseiller solidarité.

⁹¹ Interview n° 3, conseiller solidarité.

⁹² Interview n° 5, conseiller solidarité.

Selon ces propos, la marge de manœuvre des salariés pour être solidaires est en réalité réduite. Trouver le juste milieu entre les intérêts de l'entreprise et le client implique qu'on mette en jeu non seulement les critères qui s'imposent lorsqu'on suit le règlement mais aussi qu'on mobilise les critères personnels et souvent de l'équipe quand il faut traiter un cas d'urgence.

Dans le cas que nous exposons ici, on observe clairement les tensions vécues par les salariés et les positions qui se présentent lorsqu'on négocie le *sens* de l'activité solidarité. La situation que nous présentons ici survient au moment où les activités de l'équipe s'interrompent quand un conseiller clientèle qui était chargé ce jour-là de l'accueil des clients aux comptoirs demande l'appui d'un conseiller solidarité parce qu'il y a, dehors, une femme qui pleure, on lui a coupé l'électricité et elle veut savoir le numéro de téléphone ou l'adresse de l'assistante sociale la plus proche et savoir s'il existe une ligne d'urgence.⁹³

Avant d'aller à l'encontre du client, l'équipe engage une discussion intéressante sur le *sens* de l'activité solidarité en trouvant à la fin un accord de caractère temporaire, sur ce qu'elle considère correct dans cette situation.

Conseiller Clientèle (CC): **J'ai un client à l'accueil qui veut l'adresse d'une assistante sociale, la plus proche.**

Conseiller Solidarité 1 (CS1): CVS (circonscription de la vie sociale), derrière.

CS2: Derrière le marché.

CS3: (Il offre plus de détails sur l'endroit) ...Après, tu tournes à la gare.

CC: D'accord.

CS1: Mais je ne sais pas s'il y a un **service d'urgence**.

CS4: Si, il y a un service d'urgence.

CS1: Qu'elle aille voir l'assistante sociale, mais ...

CS3: Tu veux le numéro de téléphone?

CC: Oui, j'aimerais bien.

CS2: **Combien elle doit, c'est beaucoup?**

CC: **245 euros.**

CS1: **Il faut voir la procédure, si c'est la voie correcte, s'il n'y a pas d'erreur.**

CC: **Elle a un avis de coupure avec accusé de réception.**

CS1: ...**Et alors, pourquoi elle n'a pas réagi à temps ?**

CC: Parce qu'il a été envoyé le 8 mars...

CS1: Bon, mais si elle avait une puissance minimum et ensuite on lui a envoyé l'avis ? **Combien elle offre en acompte ?**

CC: **Sur 245 elle en offre 60.**

CS1: **Non**

CS3: **Allons, c'est bien, un peu d'activité sociale une fois par semaine..**

CS2: **Allons, soit solidaire, soit solidaire..**

⁹³ Notes extraites du carnet de terrain.

CC: Je ne sais pas, après...

CS1: **Je dis qu'oui, mais seulement si elle trouve une solution pour couvrir le reste et qu'on mensualise son paiement.**

CC: **La mensualisation, ça ne l'intéresse pas..**

CS1: Et pourquoi?

CS2: **Parce qu'elle n'a pas de ressources..**

(C'est le conseiller solidarité 2 qui part négocier la dette à termes tandis que le dialogue continue)

CS3: **Ce que tu m'ennuies!**

CS1: **Pourquoi? Pas tout, mais au moins la moitié.**

CS3: **Non, mais une fois, de l'activité sociale, une fois par semaine, c'est moi qui l'ai instauré.**

CS1: (rire)

CS3: **Une fois, de la vraie solidarité !**

CS1: **Moi ça y est, j'ai payé, si c'est une fois par semaine, j'ai payé ma part.**

Construire un accord ou un consensus avec l'équipe sur ce que l'on considère *correct* dans des situations qui échappent au règlement, implique des alliances et peut entraîner des désaccords à caractère temporaire entre l'équipe et le client même. Dans le cas que nous venons de voir, le CS1 justifie sa position dans l'application du règlement en responsabilisant aussi le client sur la situation où il se trouve du fait qu'il a réagi tardivement : « ...logiquement, la personne qui a fait la morte et à qui on a coupé le service et qui vient nous voir, soit nous offre une partie de la dette, c'est-à-dire qu'on demande au moins 50% de la dette pour rentabiliser, pour rétablir le service et le reste, à terme... »⁹⁴

Les CS 2 et 3 établissent une alliance temporaire au moment de négocier le *sens* de l'activité solidarité et se positionnent dans une dimension éthique. Quand le règlement propose comme solution le paiement de la moitié de la dette, la marge de manœuvre n'est pas suffisante pour affronter les tensions vécues par les conseillers du fait qu'ils travaillent sous des orientations divergentes. Dans ce cas, la justification d'accorder un délai à l'utilisateur/client et la réinstallation du service se situe dans une dimension éthique où la solidarité suppose que l'on comprenne la situation que traverse l'autre, en valorisant même sa *disposition* à bien vouloir payer la facture et en cherchant à établir un contrat de confiance.

La solidarité acquiert par conséquent son *sens* dans la pratique, au moment de mettre en jeu ce que l'on considère comme juste ou correct dans une situation comme la

⁹⁴ Interview n° 1, conseiller solidarité.

précédente. De cette façon, concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du client n'est pas simple et pour cela, comme le suggère l'un des responsables interviewés, chacun réagit de manière distincte selon son humeur et le fait qu'il n'y ait pas de contact physique ou direct avec l'utilisateur/client réduit les possibilités de mettre en jeu les critères personnels et le sens de ce qui est juste face à l'impératif d'appliquer le règlement. Selon cette logique, dans la négociation d'une dette, les seules preuves valides sont l'historique de la consommation et des paiements du client. Si un client possède un bon historique et paie régulièrement son service, il aura de meilleures chances de pouvoir négocier sa dette ou le délai de paiement. Voyons comment notre conseiller présente le problème : *« c'est cas par cas, si on prend la procédure, on ne peut pas s'en tenir qu'à la procédure, on ne peut pas être super rigoureux, parce que, dans ce cas, chaque personne a un historique différent. Personne n'a la même vie, donc ça tient aussi à son caractère, ça tient aussi à l'humeur du moment, donc on peut passer à côté, soit méchant, soit gentil, des fois on est trop gentil, la personne qu'on a au téléphone, le client, si on arrive à le joindre, qu'on dialogue, on peut lui accorder certaines choses, parce qu'on a compris ses difficultés, de ce que lui nous a dit, et qu'il n'a pas tenu du tout, il ne l'a pas fait...donc nous, on peut être déçus par le client aussi, comme le client, il est déçu, il est déçu parce qu'on ne lui assure pas l'électricité tous les jours, mais nous, on est déçus parce que c'est un compromis qu'il n'a pas tenu, donc chacun arrive à promettre, mais qui tiendra ?... »*⁹⁵

Le compromis ou la responsabilité du client envers son contrat et sa consommation se mesure quand on interprète son historique car les deux sont des indicateurs importants dans la gestion du dossier du client étant donné que son retard répercute non seulement sur les finances de l'entreprise mais provoque d'autres processus ou ordres de travaux tels que les interventions techniques au moment d'installer un disjoncteur, de couper ou réinstaller le service, toute activité qui représente un coût financier pour l'entreprise.

La libéralisation du marché des consommateurs soulève-t-elle alors de multiples questions sur l'avenir des clients qui ont décidé de changer, à un moment donné, de firme commerciale et qui pourraient se heurter à des difficultés pour le paiement de leur service. La question est alors de savoir si les autres entreprises seraient disposées à assumer les coûts financiers que représente un ordre de service comme la coupure ou la réinstallation de la fourniture d'électricité ou la gestion du dossier des clients en

⁹⁵ Interview n° 5, conseiller solidarité.

situation précaire. Ce conseiller nous a présenté le problème de la façon suivante : « A mon avis, ça va exploser dans les services domestiques, ceux qui ont changé de firme commerciale n'ont pas le service minimum d'énergie, on leur coupe le service directement et sinon ce ne sont pas 45 euros (pour la réinstallation), alors le jour où ça va leur arriver (la coupure du service) aux personnes en difficulté de paiement, ce sera 100 euros à payer...je ne sais pas si elles vont supporter très longtemps ainsi, si déjà t'as des problèmes pour payer ta facture, payer chaque fois la réinstallation (...)⁹⁶ »

Ce qui distingue EDF des autres entreprises ce sont apparemment les dispositifs de solidarité qui interviennent avant la coupure du service. Justement, un conseiller, en nous expliquant le règlement, nous a fait observer qu'avant que la menace de coupure de service ne soit effective, il peut s'écouler de trois à six mois (pendant la période d'hiver) et qu'avant d'exécuter l'ordre, on analyse l'historique du client pour savoir s'il est fréquemment en retard dans ses paiements ou si le client paie régulièrement sa facture et a des problèmes ponctuels pour payer : « on attend le dernier moment pour envoyer un ordre de travail ou réduire sa puissance car le fait que le client ait pris du retard dans le paiement ne veut pas dire qu'il traverse une situation difficile... »⁹⁷

Ainsi, dans les Centres de relation clientèle (CRC), paradoxalement, les intérêts commerciaux et financiers de l'activité commerciale trouvent leurs limites dans le cadre discursif qui entoure la solidarité.

La mission des conseillers solidarité s'intègre aussi dans une dimension commerciale qui se rend visible quand on négocie le paiement de la facture. Ainsi, dans une situation d'urgence, on met à l'épreuve non seulement le règlement mais aussi les critères que chaque conseiller met en jeu pour administrer les paradoxes qui existent autour de la conversion de l'activité de service. Sur la façon d'agir dans une situation d'urgence, signale un conseiller, « ça dépend de la personne, si la personne va être sensible et émue par rapport à la situation d'un client ou si la personne, elle, réagit par rapport aux critères financiers, quelque versement qu'ait fait la personne, ça va lui accorder quelque chose...C'est au niveau de la personnalité que ça va changer, quoi, ou au niveau des attributions, quoi... »⁹⁸

⁹⁶ Interview n° 3, conseiller solidarité.

⁹⁷ Notes prises lors de l'interview n° 1, conseiller solidarité.

⁹⁸ Interview n° 5, conseiller solidarité.

Encadré n° 9

Historique de la politique d'EDF en faveur de la clientèle démunie

L'entreprise EDF a, tout au long de ces vingt dernières années, mené des actions spécifiques à l'égard des populations démunies, ces actions ont évolué en fonction du contexte politique et social et des résultats des travaux de recherche et des retours d'expérience réalisés régulièrement par le GRETS (Groupe de Recherche Energie-Technologie et Société) et correspondent à un investissement croissant de la part d'EDF dans sa politique en faveur de la clientèle démunie. En voici les éléments phares.

1985-1995

Mise en place des conventions Pauvreté-Précarité (« CPP », puis « FAE » Fonds d'Aide à l'Energie), et aujourd'hui Fonds Solidarité Energie, nées d'une convention entre l'Etat et EDF-GDF qui cofinancent à hauteur de 20 millions chacun, des fonds départementaux destinés à aider les ménages démunis à payer leurs dettes d'énergie, ceci dans un objectif d'urgence : éviter la coupure d'électricité. Ces conventions créent les conditions d'une reprise du dialogue entre EDF-GDF et ses partenaires locaux (collectivités territoriales, CAF, caritatifs...) sur le problème des impayés.

Malgré des dysfonctionnements, les FSE (Fonds Solidarité Energie) vont constituer au fil des années le pivot de la politique nationale d'aide aux impayés, et représente aujourd'hui un outil efficace en terme « d'urgence », qui complémente et s'intègre au paysage de l'aide sociale.

1991-1992

Mise en place de la mission « jeunes » (directeur : Pierre Gabe) : premiers contrats de jeunes, réalisés à Vaulx-en-Velin. Le GRETS ou la Direction d'Etudes et de Recherche d'EDF, engage, avec Hazel Ranninger, des activités de recherche sur la clientèle démunie.

1993

Les associations caritatives partenaires des FSE (et notamment les secours Catholique) poussent à l'introduction d'un volet préventif, expérimenté dans 10 centres EDF-GDF. L'objectif est d'intervenir en amont d'aides financières, sur le logement (améliorer l'isolation, vérifier l'abonnement...) ou sur le comportement (conseiller les ménages sur leurs consommations). Cet aspect préventif devient, et restera, le leitmotiv de la plupart des expériences menées dans le domaine de la gestion de la précarité, mais avec des réussites très diverses, le principal défi restant l'impossibilité d'agir sur le logement privé insalubre.

1994

Création de la « mission solidarité ». Elargissement à l'ensemble de la France de la mission « jeunes ». Cette équipe deviendra la Mission Solidarité-Emploi et sera responsable de la mise en place des « emplois-jeunes ».

Les engagements solidarité

EDF met en place une nouvelle politique organisée en 4 axes :

- un engagement de prévention dont le principe général, « pas de coupure sans rencontre préalable », s'appuie sur un nouvel outil : le « service maintien en énergie (SME) » qui permet d'assurer une puissance minimale pendant une période nécessaire à l'intervention des services sociaux. Le SME est proposé comme alternative aux coupures, qui de fait, sont réduites d'un tiers.
- un engagement de partenariat en développant sa collaboration avec les partenaires de la lutte contre l'exclusion. Ce principe est concrétisé dans chaque centre EDF-GDF d'un « correspondant solidarité » chargé des relations avec les organismes concernés.
- un engagement de contribution pour un soutien financier supplémentaire à l'aide aux impayés : EDF et GDF doublent leur contribution aux FSE.
- un engagement de dialogue en entretenant une relation active et directe avec les clients sur le terrain (incitation interne à améliorer l'accueil et les services aux clients démunis).

1995

EDF-GDF met à la disposition des centres un catalogue de 13 services « solidarité » destiné à accompagner la nouvelle politique. Dix de ces services tournent autour de la fourniture d'énergie et trois concernent l'usage de l'électricité et son règlement (échelonnement des factures, paiement en espèces, mensualisation, délais de paiement simplifiés, conseils d'isolation, Fonds Solidarité Energie, etc.)

1996

EDF cosigne la Charte « solidarité énergie » avec le Ministère du logement. L'entreprise « institutionnalise » en quelque sorte son engagement dans la lutte contre la précarité. La totalité des Centres métropolitains de la Distribution ont mis en place des Fonds de Solidarité Energie. En 10 ans, on assiste donc à un essor fulgurant de la mobilisation EDF, puisque l'impératif d'aide aux clients en difficulté de paiement se généralise.

1998

- EDF s'associe aux CASU départementaux (Comités d'Actions Sociale d'Urgence), lance à l'initiative du ministère de l'emploi et de la solidarité dans le cadre de la loi contre l'exclusion. Ces comités doivent fédérer les divers organismes d'aide sociale d'urgence au sein d'une même macrostructure, afin d'optimiser les actions.
- EDF crée une fonction de « médiateur » (en la personne de Josette Fourier), directement rattaché à la présidence de l'entreprise.

2000

- La mission de la solidarité-emploi se transforme en Délégation à la ville et à la solidarité (dirigé par Didier Laurent).
- Création d'un directoire de la ville et d'un directoire de la solidarité en mars 2001.
- Le 10 février, la loi de Modernisation du Service Public est adoptée.
- EDF met au point (en collaboration avec les acteurs locaux de l'aide sociale) et finance trois expériences de « tarif de première nécessité » (centres de Pantin, Ille-et-Vilaine et Bourbonnais). Ces expériences doivent d'aider à la définition de modalités et des critères d'accès de ce tarif, qui s'inscrit dans la loi du 10 février 2000 de modernisation du service public, cette loi instituant un « droit à l'énergie ». Nous sommes donc passé de la notion de solidarité à cette de droit à la fourniture de l'électricité.

2001

Lors de la réunion dite « de Bercy », EDF s'engage (engagement n° 4) à désigner un agent-solidarité (interlocuteur « client en difficulté ») par agence (soit 400 personnes), d'ici la fin de l'année 2001. L'engagement no 8 prévoit d'adopter une charte éthique pour l'entreprise, charte fondée sur les valeurs du service public.

Source : "EDF et les populations démunies", *Les Cahiers de l'Observatoire Sociétal*, février 2002, n° 1.

Les situations qui se configurent dans l'activité solidarité dépendent aussi de la position qu'adopte le client. En effet tandis que quelques uns connaissent la procédure et se rendent directement auprès du travailleur social ou des structures de médiation, d'autres décident de négocier de façon directe leur dette à la succursale gardant ainsi leur intégrité et orgueil face au stigmaté que représente le fait de recevoir l'assistance sociale.

Dans le cas suivant, nous analyserons la communication entre un conseiller solidarité et un assistant social au moment de négocier, sans la présence de l'utilisateur, la réinstallation

de la puissance, à au moins 3 000 watts étant donné que son dossier se trouve en commission d'évaluation pour savoir s'il aura droit à l'aide financière.

En signalant que le client n'a rien payé depuis des mois et des mois, le conseiller solidarité considère que la dette est élevée et responsabilise le client de son contrat et des conséquences que pourraient provoquer le manque de paiement. Tout au long de la discussion, le conseiller solidarité demande que le client se mette en communication avec l'agence et fixe un rendez-vous pour qu'on lui réinstalle le service à 3 000 watts. L'objectif est de se mettre d'accord sur l'heure et le jour où le technicien passera réinstaller le service. Le conseiller considère que le client, en fin de compte, doit se rendre responsable de son contrat.

On voit ressortir, dans ce cas, trois aspects essentiels. Le premier concerne l'application du règlement ; le malentendu autour du suivi du cas du client met à l'épreuve la communication ou correspondance qui existe entre les deux parties. Le second aspect se réfère à la responsabilité du client par rapport à son contrat et sa dette ; ce sont les dispositifs de solidarité et le travail de médiation du travailleur social pour défendre les intérêts du client qui sont mis à l'épreuve. Le troisième aspect, enfin, correspond à la négociation qui a lieu à propos de la réinstallation de la puissance à 3 000 watts mettant à l'épreuve l'intégrité du salarié face aux impératifs commerciaux, si vous ne payez pas, on vous coupe le service, tout simplement.

Ce cas nous fait supposer que l'application du règlement est pour le salarié une façon d'éviter le conflit. En effet, avant qu'un autre agent ne s'oppose à la réinstallation de la puissance sollicitée (en considérant que la dette est élevée), le conseiller solidarité accepte la demande de l'assistant social pour qu'on réinstalle la puissance.

Conseiller Solidarité: EDF solidarité, bonjour.

Assistante Sociale : Oui, bonjour, je suis AS du personnel de la Caf de ..., je vous appelle parce que j'essaie de demander une aide financière auprès du Conseil Général par rapport à un de mes agents qui a une dette à EDF et GDF, donc il a eu un accord de 50 euros pour chez vous... c'est une dame qui a une fourniture d'électricité de 1000 watts actuellement, je veux savoir, heu, si avec l'aide qui a été accordée, si vous allez pouvoir la passer à la même fourniture qu'elle avait auparavant.

CS: Vous avez sa référence ?

AS: Non, ce que j'ai, ce sont ses coordonnées, je.. parce que là..

CS: Il faut absolument, hein, les références pour que je puisse..

AS: Je vais essayer de trouver ça puisque...

CS: Donnez- moi la référence-gaz

AS: 0000000
CS: C'est sur quelle commune ? Vous me dites..
AS: Madame,
CS: Là, vous me dites qu'il y a une aide de 50 euros?
AS: Oui, qui a été accordée, une de 50 euros pour EDF et de 50 euros pour GDF
CS: Oui.
AS: En commission FSL Conseil Général ?
CS: Oui
AS: Donc, a priori il y a eu un mail qui a été envoyé à EDF mais je pense que ça n'arrive pas forcément à votre service...
CS: Heu, ça dépend à qui il a été envoyé, tout simplement.
AS: Ah !
CS: Heu, parce que nous, si vous voulez, il faut savoir, hein, qui a une dette qui est actuellement hein, un peu inférieure à 500 euros, hein, il est clair que s'il y a une aide de 50 euros, hein, je sais pas, si elle a eu 3000 watts, elle a 1000 actuellement, allô, elle est à 1000 actuellement.
AS: Elle a une consommation restreinte, elle m'a dit..
CS: Mais il est clair qu'on a passé, oui, qu'elle maintienne l'énergie à 1000 watts parce qu'elle, si vous voulez, heu, je sais pas si vous avez eu l'information, mais elle n'a rien réglé depuis pratiquement un an; donc moi hein, je remets les 3000 effectivement, mais ça va être pour quelque temps, ça veut dire que si rien est réglé rapidement, la personne, il faut savoir, elle va être coupée, hein.
AS: Ah oui, alors c'est en cours, on travaille sur un endettement qui a été déposé.
CS: Mais le problème c'est que nous, on n'a pas d'informations.
AS: Non, mais je ne peux vous donner aucune information, elle a été déposée, dès qu'on aura raison...
CS: Quand ?
AS: De la Banque de France.
CS: Oui
AS: On vous enverra une copie, ça c'est sûr.
CS: Parce qu'au-dedans, pour quel montant, vous savez ?
AS: Ben, j'ai mis la totalité, puisque je n'ai pas eu la réponse du FSL.
CS: D'accord, hein, au niveau du FSL la commission a eu lieu.
AS: Ah non, j'ai déposé le dossier depuis hier.
CS: Ah, c'est hier.
AS: Oui, c'est pour ça que je dis que j'ai aucun document...
CS: Ah, ok.
AS: J'ai aucun document ...
CS: Ah, oui, oui, ça va être très dur de se battre pour récupérer cette dame tout à fait, parce qu'elle n'a rien payé nulle part, depuis des mois et des mois...
AS: Hum, hum, donc on a beaucoup de mal à retrouver les appuis et tout ça, de récupérer ceux d'EDF et tout ça, hein.
CS: Oui, oui, et appeler tous les services pour récupérer le montants et tout ça.
AS: Oui, et donc, dès qu'on aura la réponse, on aura...
CS: Ok, ce qu'il faudrait c'est que cette dame nous contacte pour prendre rendez- vous, hein, pour le maintien d'énergie à 3 000 watts.
AS: D'accord.

CS: Parce que là, elle a 1000 et qu'on la mette à 3 000 et après, dès que vous aurez l'information ou en espérant que quelqu'un ne se oppose pas à un surendettement et là qu'on puisse savoir ça et si l'aide a été acceptée, à ce moment-là, qu'on retire ce montant-là parce que sinon, je vous dis, on a pas d'infos, on n'a pas de reçus, de fax, hein, en nous précisant qu'il y avait une demande du fonds de solidarité, on n'a même pas ça.

AS: Là, je suis pas d'accord, je vous appelle régulièrement à ce numéro.

CS: Oui, mais le problème c'est qu'il nous le faut par écrit.

AS: Ah non, on n'a jamais rien demandé, hein.

CS: Ah bon, ce n'est pas le pôle solidarité où vous appeliez avant ?

AS: j'appelle à ce numéro, même pas...

CS: Le fichier de liaison, la dette et tout ça...

TS: Ben, j'ai pas, j'appelle toujours à ce numéro et on ne m'a rien demandé, hein...

CS: Le fax concernant une demande d'aide ?

AS: Non, pas du tout,

CS: Si vous envoyez, nous, enfin, je sais pas si c'est vous la personne de liaison en janvier ?

AS: Oui, c'est ça, on ne m'a pas demandé de faxer quoi ce soit pour dire qu'effectivement il y avait une démarche, c'est moi qui appelle régulièrement pour dire effectivement, donc, la dernière fois j'avais appelé pour avoir un délai de la dette en expliquant de demander ça, parce que j'avais une demande FSL et effectivement le dossier a été envoyé le 28 février au FSL et régulièrement, d'avance, donc, effectivement on n'a jamais rien demandé hein.

CS: Le 5 février, ça fait un mois.

AS: Oui

CS: 5 février, 15 mars, ces 50 euros, c'est de cette commission alors ?

AS: Oui, c'est la commission du 8 mars.

CS: Ok.

AS: Parce que les commissions pour l'énergie sont tous les deux mois et là, il y a...

CS: Attendez deux petites secondes, je vais regarder, on n'a rien reçu de...

AS: Je sais pas, hein, sinon, je vais contacter la personne qui s'en occupe pour savoir sur les envois, Madame X, comme correspondante au Conseil Général c'est elle qui fait passer le dossier aux commissions et c'est elle qui envoie par fax, c'est ça...

CS: Oui, elle envoie le mail et après par courrier, vous avez son téléphone ?

AS: Madame X, 000000

CS: Ok. je vois, parce que c'est pas forcément le bon numéro.

AS: Donc, il faut qu'elle vous contacte, la cliente.

CS: Oui, oui, pour, au moins, mettre les 3 000, parce que le problème c'est que tant qu'on n'a pas trouvé une solution, hein, ou que cela ne soit pas réglé, ça reste au 1000 ...et voir s'il y a pas de solution à trouver pour éviter que ça se coupe surtout.

AS: Hé oui, parce que sinon, sur sa situation, je vais faire le point avec l'assistante sociale, avec Madame X, je pense que là effectivement on va pouvoir faire qu'elle paie au moins par rapport à toute sa dette, au moins un peu à chacun et je pense qu'elle peut être petite, mais régulièrement en attendant que la Banque de France...

CS: Tout à fait.

AS: Alors, logiquement ça va relativement vite, en ces dix jours nous....

CS: Non, mais déjà nous, si on a la demande de la Banque de France, on peut déjà l'enregistrer, donc on peut attendre le retour avant de faire quoi que ce soit ...

AS: Ok, merci, au revoir.

CS: Au revoir.

Pour conclure, les conseillers peuvent effectivement créer une certaine distance avec le client afin d'éviter le conflit, privilégiant l'application stricte de la règle et de la procédure. La relation bureaucratique devient ainsi également une stratégie utilisée par les salariés pour préserver leur position.

Nous avons analysé quelques conflits qui ont lieu dans les centres de relation clientèle EDF, en particulier avec la conversion de la prestation du service public qui suppose en principe l'extinction du vieux monde EGD, c'est-à-dire la séparation des activités de distribution et de commercialisation; la réorientation et la réorganisation des activités commerciales de l'entreprise publique s'exerçant alors selon deux prémisses : S'adapter à la concurrence et aux règles qui s'imposent dans le contexte du libre marché et maintenir en vie les valeurs et principes qui distinguent l'entreprise publique de l'entreprise privée.

Cependant, il existe derrière cette réalité l'intérêt du management de faire converger les orientations de l'image sociale et commerciale de l'entreprise dans une série de règles et dispositifs organisationnels qui encadrent l'activité des conseillers clientèle et des conseillers solidarité.

Dans ce processus nous avons identifié cependant quelques uns des conflits et tensions créent en situation de travail et où se reflète en bonne mesure la dispute pour ajuster le *sens* de la prestation du service public.

A ce propos, la position de l'une des personnes que nous avons interviewée est très intéressante car, pour elle, la réorientation et la réorganisation du secteur commercial est comme une grande pièce de théâtre où chaque acteur a son propre rôle à jouer en cherchant à tout moment à être crédible aux yeux des autres, à savoir le client, le responsable de l'équipe, le manager, l'assistance social : *« Il y a certains métiers dont l'intitulé est bon, par exemple, par voie téléphonique, il y a peu de temps, encore 6 mois, un an, on disait conseiller client, effectivement on conseillait le client sur sa puissance, maintenant c'est vendeur en ligne et pourtant c'est la même personne, donc*

on passe comme ça [...] chaque personne, à mon avis, à l'heure actuelle, c'est, c'est un acteur, on est devenus un acteur, au sens du théâtre [...] un jour, je joue cette pièce, là, demain, je joue dans une autre, mais il faudrait que je sois crédible, [...] moi j'ai plus d'affinité dans le pôle solidarité, je n'aurais plus à rester dans la partie téléphonique à vendre quelque chose qui pour moi n'apporte pas quelque chose au client... »⁹⁹

⁹⁹ Interview n° 5, conseiller solidarité.

Conclusion

La transposition de la directive européenne ouvre le débat sur le droit à l'énergie (entendu comme la protection de la consommation énergétique des clients en situation précaire) en appelant à la *refondation* du service public de l'énergie électrique en France. Cette analyse nous a permis donc de situer dans son contexte lointain les activités quotidiennes des salariés qui se confrontent à un discours où la conquête du marché et la pérennité de l'entreprise signifient la continuité de la source de travail.

En partant du fait que la déstabilisation du modèle fondateur a d'importantes implications dans l'espace socio productif, la cohérence productive repose non seulement sur des critères d'efficacité mais aussi sur l'articulation (plus ou moins stable) entre *sens* et *activité*, c'est-à-dire sur le lien que tisse le salarié avec son activité et avec l'entreprise.

C'est dans la réorganisation des activités du pôle commercial que se situent, le plus clairement, les conflits que vivent les salariés dans le processus de conversion de l'entreprise publique vers le modèle du marché.

Dans l'analyse, en situation de travail, des activités qui ont lieu au quotidien dans les Centres de relation clientèle (CRC), avec les Conseillers Clientèle et les Conseillers Solidarité de la Direction commerciale, particuliers, professionnels d'EDF (DCPP), nous observons les dissonances existant entre le cadre discursif qui entoure la solidarité EDF et les activités qu'exercent au quotidien les conseillers solidarité, ce qui implique de reconnaître les négociations qui ont lieu dans l'équipe de travail au moment d'appliquer la procédure et les règles et dans la réalisation des objectifs commerciaux de l'entreprise.

Deuxième Partie

Luz y Fuerza del Centro

Introduction

La réforme du secteur électrique et l'intégration du *marché régional* Amérique du Nord et Centrale sont une constante du débat politique depuis le début des années 90 (Melgoza et Ortega, 1998). Nous analyserons le débat politico-législatif pour définir les missions du service public ; nous chercherons ainsi à replacer dans son contexte historique la déstabilisation du modèle fondateur de l'entreprise publique nationalisée et son impact sur :

- l'orientation et l'organisation de l'entreprise LyFC,
- l'opérativité de l'entreprise,
- les relations de travail,
- la relation de service.

Le cas de LyFC permet d'apprécier de quelle façon on été questionnés son rôle et sa viabilité financière, technique et opérationnelle. Ce cas est assez complexe puisque s'y cohabitent les effets de la politique énergétique néolibérale, les restrictions budgétaires et la dynamique politique du travail.

La thèse qui permet de considérer ces trois dimensions est la suivante : la *modernisation* de l'entreprise publique est un processus qui exige la construction de consensus et d'engagements dans l'espace politico-législatif, au niveau contractuel et collectif mais aussi sur l'espace socio-productif.

Chapitre 5 La politique énergétique néolibérale

5.1 La controverse constitutionnelle et le tournant dans la politique énergétique

La privatisation du secteur public s'insère dans une série de réformes néolibérales, caractérisée par des processus d'ajustements dans l'organisation du travail (flexibilité dans le processus productif) et dans le régime ou modèle contractuel hérité de la Révolution mexicaine (De la Garza, 1993, 1995 ; Bensusan, 2000), elle remet ainsi en question le *sens* que l'on assigne à l'activité du service, donnant lieu à une controverse autant dans l'espace politico-législatif (quand on redéfinit la relation syndicat-entreprise-gouvernement-État) que dans l'espace de travail où le contenu de l'activité se recompose et se renégocie.

Il est important d'analyser les conflits sur la politique énergétique, notamment la continuité de la politique de privatisation et son décalage avec le cadre juridique constitutionnel qui régit les activités stratégiques pour le développement national comme la production d'électricité.

Ces deux dernières décennies, le Ministère de l'Énergie a délégué, en grande partie, au capital transnational, des activités qui selon la Constitution politique étaient réservées à l'État. Dans ce débat, il existe une question centrale : l'entreprise publique doit-elle être considérée comme une entreprise de gouvernement (qui s'oriente selon les principes de l'administration fédérale et dont la gestion doit être définie par le pouvoir exécutif) ou doit-elle se comporter comme une entreprise d'État fondée sur des compromis sociopolitiques et des préceptes constitutionnels.

Nous ferons une synthèse du processus historique afin de replacer dans son contexte structurel le tournant de la politique énergétique des années 90.

Pour ce faire, nous identifions deux moments-clés :

- l'ouverture du marché de la production électrique en 1992 avec les réformes de Carlos Salinas de Gortari (Président de la République à cette époque)

- le débat législatif sur les initiatives de privatisation présentées en 1999 et sur les *missions* du service public.

Nous avons choisi de prendre en exemple le cas de LyFC parce que le thème de la modernisation y a donné matière à discussion depuis longtemps et parce que c'est dans cette entreprise que s'exprime, de la façon la plus claire, le débat pour définir les critères selon lesquels doit s'orienter et s'organiser l'entreprise publique. Au sein de CFE, à l'inverse, existe une adhésion globale de la direction de l'entreprise et du syndicat unique de travailleurs électriciens de la république Mexicaine à la politique énergétique néolibérale de la part (Syndicat.). Cette adhésion s'explique notamment par le contrôle que le gouvernement exerce, *via* l'appareil syndical, sur l'opposition qu'y pourrait s'y exprimer.

On doit signaler que LyFC est une entreprise qui distribue et commercialise le courant électrique dans le centre du pays. Néanmoins sa capacité de production reste limitée : elle ne produit qu'un peu plus de 4.8 % de l'électricité qu'elle commercialise dans sa *zone de travail* ; raison pour laquelle elle doit acheter *en bloc* à la CFE le courant électrique nécessaires aux besoins d'un peu plus de 5,9 millions d'utilisateurs qui consomment en moyenne 17% de l'énergie distribuée dans le pays.

5.1.1 L'ouverture du marché et les réformes de 1992

« Il relève exclusivement de la Nation de produire, conduire, transformer, distribuer et fournir l'énergie électrique destinée à la prestation de service public. Sur ce point, on n'attribuera aucunes concessions à des particuliers et la Nation utilisera les biens et ressources naturelles nécessaires à ces fins. »¹⁰⁰

L'article 27 de la Constitution mexicaine souligne le caractère intégré de l'entreprise publique en faisant de l'État un acteur central dans l'orientation et dans l'organisation des activités ayant pour objet la prestation du service public.

La première étape de déstabilisation du cadre juridique et institutionnel du secteur électrique mexicain à la réforme de 1992 de la Loi du service public d'énergie électrique (LSPEE) distinguant entre les activités d'intérêt public et les autres. Cette

¹⁰⁰ Cf. Constitution Politique des États Unis Mexicains, Article 27.

réforme a autorisé l'investissement privé dans la production d'électricité selon différentes modalités : autoconsommation, coproduction, production indépendante, importation et exportation d'électricité.¹⁰¹

La responsabilité de l'État, dans la défense de la sécurité et de la souveraineté énergétique, est l'objet d'une large discussion du fait que l'investissement public dans la production du courant électrique s'est réduit considérablement depuis 1992. Cette situation se traduit dans le fait que 34% de l'énergie consommée dans le pays est produite grâce à des *projets* d'investissement privé, remettant en cause le monopole étatique conféré par la Constitution politique du pays.

Ces réformes (réalisées dans le cadre d'un système présidentieliste) n'ont fait l'objet que d'une opposition limitée de la part des organisations syndicales. En effet, le SUTERM (Syndicat unique des salariés électriciens de la République mexicaine) avait pour revendication le droit de syndicaliser le personnel embauché par l'entreprise privée par une *clause d'exclusion*, issue négociée à la libéralisation du marché.

Pour le SME, la négociation s'est centrée sur les tentatives des syndicalistes de doter à la "Compagnie LyFC" d'une stabilité juridique par la suppression de l'*état de liquidation* dans laquelle elle vivait depuis 1975¹⁰².

La promesse de l'exécutif fédéral a été alors de doter la Compagnie LyFC d'un patrimoine et d'une personnalité juridique propre en créant un *nouvel organisme* décentralisé qui aurait pour nom Luz y Fuerza del Centro. Toutefois, le résultat et le *coût* de cette négociation politique devaient, à long terme, remettre au centre du débat la viabilité de l'entreprise publique et la souveraineté énergétique du pays. En plus de l'impression douloureuse que devaient ressentir les militants syndicaux (qui vivaient de près ce processus), la promesse de créer ce nouvel organisme allait devenir un mécanisme de contrôle et de pression sur l'organisation syndicale. Au moment où se négociait l'avenir de l'entreprise avait en effet lieu la réforme à la LSPPE de 1992 et la négociation de l'ALENA, qui devait entrer en vigueur le 1^{er} janvier 1994.

En favorisant la participation du capital privé dans les activités qui soit disant ne constitue pas un service public, le gouvernement fédéral *bafoue* en réalité les préceptes

¹⁰¹ Pouvoir Exécutif, *Réforme à la Loi du service public d'énergie électrique*, 23 décembre 1992.

¹⁰² La Loi du service public de 1975 ordonnait l'intégration des entreprises de l'énergie électrique à Comisión Federal de Electricidad.

constitutionnels qui encadrent la prestation du service public et l'obligation de l'État de garantir la continuité de ce service dans des conditions de qualité et de prix accessible.

Ainsi, selon l'article 36 de la LSPEE il revient au pouvoir exécutif (à travers le Ministère de l'Énergie, des Mines et des Entreprises de l'État [actuellement Ministère de l'Énergie]) d'accorder des permis de production d'électricité en conformité avec l'article 3 de la loi réglementaire de l'Article 27 de la Constitution (modalités d'autoconsommation, coproduction, production indépendante, importation et exportation d'énergie électrique). En mai 1993 a été ainsi pris un Règlement de la LSPEE régulant les activités des particuliers dans le secteur électrique à travers la CRE (créé en 1995).

Encadré n ° 10

Annexe de l'article 602 du chapitre VI de l'ALENA signale ce qui suit :

a) Une entreprise de l'une des autres parties (Canada, Mexique, Etats Unies) pourra acquérir, établir et/ou faire fonctionner une usine de production électrique au Mexique pour satisfaire ses besoins d'approvisionnement. L'électricité produite qui excède ses besoins doit être vendue à la Commission fédérale d'électricité (CFE) et la CFE devra l'acheter selon les termes et conditions négociées entre CFE et l'entreprise.

b) Une entreprise de l'une des autres parties pourra acquérir, établir et/ ou faire fonctionner une usine de coproduction au Mexique qui produise de l'électricité au moyen de chaleur, vapeur ou d'autres sources d'énergie associées à un processus industriel. Il n'est pas obligé que les propriétaires de l'usine industrielle le soient également de l'usine de coproduction. L'électricité produite qui excède les besoins d'approvisionnement de l'usine industrielle doit être vendue à la CFE et la CFE devra l'acheter selon les termes et conditions négociées entre la CFE et l'entreprise.

c) Une entreprise de l'une de parties pourra acquérir, établir et/ou faire fonctionner une usine de production indépendante d'énergie électrique (PPIEE) au Mexique. L'électricité produite par cette usine pour sa vente au Mexique devra être vendue à la CFE et la CFE devra l'acheter selon les termes et conditions négociées entre la CFE et l'entreprise. Quand une PPIEE installée au Mexique et une entreprise électrique d'une autre Partie considèrent que d'électricité pourrait être de son intérêt, chacune des Parties dont il s'agit permettra à ses entités et à la CFE de négocier les termes et conditions pour l'acquisition d'énergie électrique et les contrats de vente de celle-ci. Les modalités d'exécution de ces contrats d'approvisionnement seront laissées aux usagers finaux, aux fournisseurs et à la CFE.

d) Ils pourront se réaliser sous la forme de contrats individuels entre la CFE et chacune des autres entités. Chacune des Parties décidera si les contrats seront soumis à l'approbation régulatrice.

Source : ALENA, *Chapitre VI*.

L'ouverture de la production d'électricité par des permis accordés à des entreprises privées pour produire l'énergie électrique perdure depuis. Les *permis* à des entreprises transnationales sont accordés par la Commission Régulatrice d'Énergie (CRE), ce que explique pourquoi celle-ci est considérée non seulement comme un "organisme régulateur et autonome" (capable d'imposer aux acteurs le respect d'obligations

d'intérêt général), mais plutôt, chargée de réguler des activités privées, ce qui fait ressortir une certaine ambiguïté.

Le gouvernement fédéral brandit le slogan qu'un pays "sans énergie est un pays sans avenir", tandis que par ailleurs il maintient une politique énergétique où l'on cherche à promouvoir l'investissement privé. Pour cette raison, la référence à des notions telles qu'État, Nation, Souveraineté paraît incompatible avec le cadre discursif qui entoure la politique énergétique néolibérale. Le tableau suivant détaille la nature des 724 permis accordés par la CRE jusqu'en décembre 2007.

Tableau n °.2
Permis accordés par la Commission Régulatrice d'Énergie jusqu'en décembre 2007

	MW	GWh	Millions de Dollars	Nombre. de permis
Production indépendante	13,153	91,257	7,234	22
Auto approvisionnement	5,753	27,972	5,163	550
Coproduction	2,845	16,710	2,048	57
Exportation	2,231	16,137	1,392	6
Importation	253	738	18	37
Petite Production	5	22	6	1
Usages propres continus*	506	1,702	403	51
	24,747	154,538	16,265	724

Source : Tableau élaboré selon des données de la Commission Régulatrice d'Énergie.

*Permis reconnus avant les réformes de 1992

La croissance de la capacité de production s'explique principalement par les projets réalisés par des entreprises transnationales comme Iberdrola et par l'installation d'usines de production qui utilisent le gaz naturel comme principal combustible pour produire le courant électrique. Ainsi, la capacité de production totale des 22 producteurs indépendants représente plus de 13 000 MW, soit un peu moins d'un tiers de la capacité de production de l'entreprise publique CFE en décembre 2007.

Le rythme de croissance de l'investissement privé dans la production électrique a été considérable pour assurer la continuité du service public d'énergie électrique. De façon injustifiée puisque, selon le Rapport présidentiel de septembre 2007,¹⁰³ les réserves estimées pour la production d'électricité ont été d'un peu moins de 50% quand les standards internationaux suggèrent de maintenir des réserves proches de 25 %. Le

¹⁰³ Présidence de la République, *Seconde Rapport Présidentiel*, Septembre 2007. [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://www.informe.gob.mx/>

tableau ci-joint fait un comparatif entre la production de la CFE et celle des indépendants.

Tableau n °. 3
Capacité de production
Commission Fédérale d'Électricité et Producteurs Indépendants,
(Décembre 2007)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Capacité(MW)	CFE	33,944	34,384	34,839	34,901	36,236	36,855	36,971	38,422	37,325	37,470	38,397
	PIE'S	-	-	-	484	1,455	3,495	6,756	7,265	8,251	10,387	11,457
	Total	33,944	34,384	34,839	35,385	37,691	40,350	43,727	45,687	45,576	47,857	49,854
Production (tWh)	CFE	159.83	168.98	179.07	188.79	190.88	177.05	169.32	159.53	170.07	162.47	157.51
	PIE'S	-	-	-	1.20	4.04	21.83	31.62	45.85	45.56	59.43	70.98
	Total	159.83	168.98	179.07	190.00	194.92	198.88	200.94	205.39	215.63	221.90	228.49

Source : CFE

Ces tableaux mettent en évidence l'importance prise par l'investissement privé. L'auto approvisionnement s'est développé considérablement à partir du moment où la loi a permis l'association de divers clients pour créer une usine de production. Nous avons détecté les permis de production d'autoconsommation s'élèvent à 659 MW, chiffre considérable si nous tenons compte du fait que Luz y Fuerza del Centro, par exemple, dispose d'une capacité de 879 MW.¹⁰⁴

Il est clair que l'ouverture du secteur électrique se concrétise dans les années 90 grâce à un ensemble de modifications de la loi du service public. Ces dispositifs technico-juridiques, de dérégulation du marché énergétique, ont tenté de neutraliser le débat politique.

Pendant cette période la situation de LyFC est assez complexe: l'entreprise « *est née* » en 1994 avec la promesse du gouvernement fédéral d'encourager son sauvetage financier, technique et opérationnel alors que le tournant donné à la politique énergétique consistait à déléguer les responsabilités de l'État à l'investissement privé pour développer l'infrastructure de production.

¹⁰⁴ Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'auto-évaluation*. Deuxième semestre 2007.

Le tournant du modèle énergétique mexicain a eu lieu non pas à partir d'une réforme du cadre institutionnel ou d'une redéfinition des *obligations* constitutionnelles de l'État envers les missions du service public d'électricité, mais plutôt d'un tournant dans la politique énergétique (impulsée à ses débuts par le gouvernement de Salinas de Gortari, [1988-1994]), politique qui s'est maintenue jusqu'à nos jours en se protégeant derrière l'ambiguïté qui existe autour de ce que l'on considère ou pas comme un service public d'énergie électrique (réformes LSPPE 1992).

Ainsi, le gouvernement d'Ernesto Zedillo (1994-2000) a présenté comme positif, le fait d'encourager l'investissement privé dans le secteur électrique: « *Dans le plus strict attachement au cadre constitutionnel et légal en vigueur, on fera des changements profonds dans les entreprises d'État du secteur énergétique. Dans le secteur électrique, on utilisera les nouvelles options qu'offre aujourd'hui le cadre légal pour inciter l'investissement public à fortifier et à améliorer la transmission et la distribution et pour encourager la participation privée dans la production d'énergie électrique.* »¹⁰⁵

Les gouvernements néolibéraux ont sans cesse insisté sur la crise financière de l'État qui lui empêche de répondre seule à la demande électrique. Ils ont ainsi justifiés l'investissement privé, en déléguant la responsabilité de l'État dans l'orientation et l'organisation du secteur, et en créant une dépendance du secteur envers les capitaux privés et la technologie des entreprises transnationales.

L'ouverture de la production d'électricité représente donc un premier pas dans le projet de libéraliser le secteur énergétique. Les arguments qui justifiaient la dérégulation du secteur étaient les suivants :

1. les investissements privés dans le secteur (malgré l'incertitude juridique puisque l'Article 27 constitutionnel réserve à l'État l'exclusivité de la production d'électricité) ;
2. les missions du service public étaient accomplies puisque les objectifs de l'État et de l'entreprise publique étaient atteints : presque tout le pays avait accès au service d'électricité (actuellement 97%) ;
3. la réforme du secteur électrique était indispensable pour placer le Mexique sur la scène internationale et pour élever la compétitivité de l'économie : « elle ne répondait pas strictement à un manque de ressources financières.

¹⁰⁵Cf. Pouvoir Exécutif (Ernesto Zedillo Ponce de León), *Plan national de développement 1995-2000*.

Encadré n° 11
Loi du service public d'énergie électrique
(Réforme du 23 décembre 1992)

Art. 3°. On ne considère pas comme service public

- I. La production d'énergie électrique pour auto approvisionnement, la coproduction ou la faible production.
- II. La production d'énergie électrique que réalisent les producteurs indépendants pour sa vente à la Commission Fédérale d'Électricité;
- III. La production d'énergie électrique pour exportation, dérivée de coproduction, production indépendante et faible production;
L'importation d'énergie électrique de la part de personnes physiques ou morales, destinée exclusivement à son usage propre;
La production d'énergie électrique destinée à l'usage dans des cas d'urgences découlant d'interruptions dans le service public d'énergie électrique.

Règlement de la Loi du service public d'énergie électrique

- **L'auto approvisionnement:** "L'utilisation d'énergie électrique à des fins d'autoconsommation uniquement quand cette énergie provient d'usines destinées à couvrir les besoins des copropriétaires ou sociétaires". (Sixième section, Art. 101)
- **La coproduction:** "La production d'énergie électrique se conjuguant avec la production de la vapeur ou un autre genre d'énergie thermique secondaire, ou les deux ensemble; la production directe ou indirecte d'énergie électrique à partir d'énergie thermique dont on n'a pas tiré partie dans les processus dont il s'agit, la production directe ou indirecte d'énergie électrique en utilisant des combustibles produits selon les processus ". (Septième section, Art. 103)
- **La production indépendante d'énergie électrique:** "La production d'énergie électrique provenant d'une usine ayant une capacité supérieure à 30 MW, destinée exclusivement à la vente à la Commission Fédérale d'Électricité ou à l'exportation". (Huitième section, Art. 108)
- **La faible production:** "La vente à la Commission (CFE) de la totalité de l'électricité produite, auquel cas les projets ne pourront pas avoir une capacité totale supérieure à 30 MW sur une surface déterminée par le Ministère; l'auto approvisionnement de petits hameaux ruraux ou surfaces isolées où il manque le service d'énergie électrique, auquel cas les projets ne pourront pas excéder 1 MW, et l'exportation, à l'intérieur de la limite maximum de 30 MW". (Neuvième section, Art. 111)
- **L'exportation:** "Le Ministère pourra accorder des permis de production d'énergie électrique pour les destiner à l'exportation à travers des projets de coproduction, production indépendante et faible production". (Dixième section, Art. 116)

L'importation: "Le Ministère pourra accorder des permis pour acquérir de l'énergie électrique provenant d'usines génératrices établies à l'étranger moyennant des actes juridiques rédigés directement entre le fournisseur de l'électricité et son consommateur." (Onzième section, Art. 120)

Source : *Règlement de la Loi du Service Public d'Énergie Électrique*

5.1.2 Les initiatives de privatisation de l'entreprise publique : « Les missions du service public ont touché à leur fin... »

Nous analysons les diverses initiatives de l'exécutif qui prétendent réformer le secteur électrique en nous penchant sur les débats législatifs qui ont marqué les derniers trois sexennats présidentiels, y compris celui du président actuel (Felipe Calderón Hinojosa) qui propose une réforme énergétique d'ensemble du secteur énergétique (pétrolière et électrique).

Même si ces initiatives recherchent l'ouverture du marché des consommateurs et qu'elles permettent que des producteurs indépendants commercialisent le courant électrique, sans la médiation de la CFE et de LyFC, pour les gros consommateurs, le débat énergétique s'est concentré sur trois axes :

- les *missions* du service public d'énergie électrique;
- la légalité constitutionnelle des investissements privés,
- la viabilité financière, technique et opérationnelle de l'entreprise publique nationalisée dans le cadre du marché ouvert.

Depuis le sexennat de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), la privatisation de l'entreprise a été conçue comme un processus dans lequel l'État et les services publics se modernisent, en soutenant le référentiel *saliniste* selon lequel l'efficacité de l'État ne se mesure pas par sa taille mais par sa capacité à répondre aux besoins essentiels des citoyens (sécurité publique, *lutte* contre la pauvreté). Il avait l'habitude de dire que le modèle où l'État s'assume comme promoteur du développement social et économique¹⁰⁶, qui a été, à une certaine époque, un succès est devenu aujourd'hui un poids.

Dans l'initiative de privatisation présentée en février 1999 (par le président Ernesto Zedillo Ponce de León) on observe la rupture avec le cadre symbolique de l'entreprise publique. La privatisation de l'industrie électrique était justifiée parce que les objectifs de la nationalisation auraient été atteints et que les *raisons* qui justifiaient le rôle actif de l'État dans le secteur électrique n'étaient plus pertinentes dans le cadre de la mondialisation et la régionalisation économique. Ce discours affecte le caractère social

¹⁰⁶ Cf. Pouvoir Exécutif (Carlos Salinas de Gortari), *Plan national de développement (1989-1994)*.

de la prestation du service public: « *l'exclusivité de l'État en matière d'énergie n'est plus désirable* » et « *l'infrastructure électrique est déficiente et insuffisante pour répondre à la demande d'énergie électrique du pays* ». ¹⁰⁷ Cette initiative considère que l'investissement public électrique « exercera de terribles pressions sur les finances publiques » en entrant en compétition avec les dépenses sociales et que la demande d'électricité, qui connaît une croissance rapide, aura besoin d'importants investissements. ¹⁰⁸

Parmi les stratégies discursives qui entourent cette initiative, nous trouvons :

- l'entreprise publique est déficitaire et coûteuse pour le trésor public :
- le secteur électrique national n'est pas autosuffisant et reçoit trop de subventions,
- les entreprises publiques n'ont pas atteint les niveaux de productivité souhaités,
- le progrès technique justifie la désintégration verticale et la création d'un marché électrique.

De ce point de vue le cadre constitutionnel est considéré comme un obstacle au développement de l'industrie électrique et une réforme apparaît nécessaire pour garantir le plein développement du secteur. Notamment pour se doter d'un cadre *juridique* garantissant les investissements privés qui ont afflué dans le pays suite aux réformes à la Loi du service public de l'énergie électrique de 1992.

Dans cette perspective, la libéralisation du marché électrique est considérée comme une « *tendance mondiale* » à la quelle le Mexique ne peut pas échapper et le pouvoir recourt par conséquent à la *dramatisation* d'un scénario qui serait catastrophique pour le pays si l'on n'approuvait pas cette initiative de privatisation. On fait donc appel au législateur pour qu'il affronte le défi de l'intégration du Mexique dans un "monde globalisé et compétitif".

L'initiative de privatisation présentée en 1999 devait pourtant représenter une *impasse* dans le débat énergétique du pays parce qu'elle envisage une *rupture* abrupte avec le cadre symbolique de l'entreprise publique.

¹⁰⁷ Cf. Chambre de Députés, *Initiative de Réforme aux Articles 27 et 28 Constitutionnels*, présentée par l'Exécutif Fédéral Ernesto Zedillo Ponce de Leon, février 1999.

¹⁰⁸ Cf. *Ibidem*.

En ce sens, la proposition de privatisation s'inspirait non seulement largement du modèle anglo-saxon, mais résultait aussi d'une *pression* des organismes internationaux pour ouvrir le secteur électrique mexicain aux règles du marché libre. L'initiative de réforme des articles 27 et 28 de la Constitution prévoit la séparation des différentes activités de l'entreprise publique (production, transmission, distribution et commercialisation du courant électrique).

Cette initiative coïncide avec les initiatives de réforme constitutionnelle présentées ensuite par le Parti Action Nationale (PAN) en novembre 2001 et par le Parti vert écologiste (PVE) au mois de décembre de la même année. Dans celles-ci, on réservait à l'État le fonctionnement et l'entretien du Réseau de transmission, ce qui impliquait de faire du public usager un ensemble de clients éligibles. Selon ces initiatives la dérégulation du marché électrique :

- augmenterait la compétitivité de l'économie mexicaine en *attirant* et en *créant* des emplois,
- élèverait les indicateurs de productivité de l'entreprise publique,
- favoriserait une réduction des tarifs électriques et entraînerait d'autres bénéfices supplémentaires pour les clients éligibles.

Dans le tableau suivant, on peut apprécier à quel point ces initiatives témoignent d'enthousiasme pour le libre marché.

Tableau n°. 4			
Comparaison du texte constitutionnel en vigueur, avec les initiatives de privatisation émises le 24 avril par la Commission des Points Constitutionnels du Sénat de la République.			
Texte constitutionnel en vigueur	Initiative de l'Exécutif fédéral en 1999	Initiative du Groupe Parlementaire du Parti Vert Écologiste du Mexique	Initiative du Groupe Parlementaire du Parti Action Nationale
<p>Article 27</p> <p>Il revient exclusivement à la Nation de produire, conduire, transformer, distribuer et fournir l'énergie électrique destinée à la prestation de service public. En cette matière on n'accordera aucune concession aux particuliers et la Nation utilisera les biens et ressources naturelles nécessaires à ces fins.</p>	<p>Article 27</p> <p>Il revient exclusivement à la Nation le contrôle opératif du réseau national de transmission de l'électricité, dont on ne pourra donner la concession aux particuliers.</p>	<p>Article 27</p> <p>Il revient exclusivement à la Nation la transmission de l'énergie électrique destinée à la prestation de service public, selon les termes fixés par la loi. En cette matière on suivra les critères de protection de l'environnement, on n'accordera aucune concession aux particuliers et la Nation utilisera, de façon convenable, les biens et ressources naturelles nécessaires à ces fins.</p>	<p>Article 27</p> <p>Il revient exclusivement à la Nation la transmission de l'énergie électrique à travers le Système National de Transmission, ainsi que l'opération, contrôle et maintien de ce dernier, en assurant l'accès non discriminatoire à ce système; en cette matière, on n'accordera aucune concession.</p>
<p>Art. 28 (paragraphe 4)</p> <p>Ne constitueront pas des monopoles les fonctions qu'exerce l'État de façon exclusive dans les secteurs stratégiques suivants : poste, télégraphe et radio télégraphie ; pétrole et autres hydrocarbures ; pétrochimie de base ; minéraux radioactifs et production d'énergie nucléaire ; électricité et les activités expressément signalées par les lois votées (ou publiées) par le Congrès de l'Union.</p>	<p>Art. 28</p> <p>Ne constitueront pas des monopoles les fonctions qu'exerce l'État de façon exclusive dans les secteurs stratégiques suivants : poste, télégraphe et radiotélégraphie ; pétrole et autres hydrocarbures ; pétrochimie de base ; minéraux radioactifs et production d'énergie nucléaire ; le contrôle d'opération du réseau national de transmission d'électricité et les activités expressément signalées par les lois votées (ou publiées) par le Congrès de l'Union.</p>	<p>Art. 28</p> <p>Ne constitueront pas des monopoles les fonctions qu'exerce l'État de façon exclusive dans les secteurs stratégiques suivants : poste, télégraphe et radiotélégraphie; pétrole et autres hydrocarbures ; pétrochimie de base ; minéraux radioactifs et production d'énergie nucléaire; transmission d'électricité et les activités expressément signalées par les lois votées (ou publiées) par le Congrès de l'Union. La production et distribution d'énergie électrique, la communication via satellite et les chemins de fer sont des secteurs prioritaires pour le développement national selon les termes de l'article 25 de cette constitution...</p>	<p>Art.28</p> <p>Ne constitueront pas des monopoles les fonctions qu'exerce l'État de façon exclusive dans les secteurs suivants : poste, télégraphe et radiotélégraphie ; pétrole et autres hydrocarbures, pétrochimie de base, minéraux radioactifs et production d'énergie nucléaire. La transmission d'électricité selon les termes de l'article 27 de cette constitution et les activités expressément signalées par les lois votées (ou publiées) par le Congrès de l'Union.</p>

Le rôle de l'État se réduit pratiquement à la figure d'arbitre pour faire respecter les règles qu'impose le libre marché, ceci à travers la Commission régulatrice d'Énergie, organisme qui semble se subordonner à la politique énergétique orientée et définie par le Pouvoir exécutif. Peut être questionnée la légitimité d'une telle institution pour imposer le respect des obligations juridiques aux acteurs du marché, activité qui sans aucun doute (nous le soutenons) est d'*intérêt public*.

La Commission régulatrice d'énergie est perçue, par beaucoup, comme un organisme de promotion de l'investissement privé : il n'est donc pas surprenant que parmi les débats politiques et syndicaux soit brandit l'*inconstitutionnalité* des autorisations d'exploitation accordées par cette commission et exiger qu'elle cesse ses activités.

Tableau n°. 5
Objectifs présentés dans diverses initiatives de Réforme constitutionnelle

Initiative	Objectif:
Ernesto Zedillo 2/02/1999	Éliminer les barrières juridiques à l'intervention de particuliers dans la production, transmission, distribution et commercialisation d'énergie ce qui favorisera la création d'un marché d'énergie électrique
Parti Vert Écologiste 21/11/2001	Éliminer l'exclusivité de l'État dans la production et distribution d'énergie électrique, sous réserve de maintenir le contrôle dans la transmission d'énergie électrique, avec pour seul objectif la prestation de service public, et la production d'énergie nucléaire.
Parti Action Nationale 4/12/2001	Ouvrir le marché électrique à l'initiative privée et réserver à la Nation la transmission d'énergie électrique à travers le Système national de transmission et la production d'énergie nucléaire.

Les initiatives de réforme constitutionnelle proposent donc l'ouverture du marché électrique au capital privé et la séparation des activités de l'entreprise publique, en particulier la production et la commercialisation. Dans ce scénario, le *client éligible* est conçu comme un acteur central dans la réorganisation du système électrique, puisque celui-ci, stimulera non seulement la compétitivité du marché, mais trouvera aussi des conditions favorables pour négocier le *contrat* avec l'entreprise qui s'ajuste le mieux à ses intérêts et à ses besoins. Ce schéma s'applique seulement aux grands consommateurs, car les volumes de consommation électrique devraient leur permettre de négocier à long terme des tarifs préférentiels en respectant ou non l'engagement d'investir dans l'installation de centrales électriques. Au contraire, supposer que

l'usager ou client domestique aura les mêmes avantages et les possibilités pour négocier ses intérêts est une hypothèse difficile à soutenir.

A cet égard, l'électricité distribuée au consommateur domestique représente seulement 24% de l'électricité consommée. Le schéma proposé par les initiatives de réforme favorise les intérêts des clients utilisant la haute et la moyenne tension du fait qu'ils ont davantage la possibilité de développer, en s'associant avec d'autres actionnaires, des projets d'autoproduction ou de passer des contrats de fourniture d'électricité avec des tiers.

Ainsi, en soutenant que les *missions* du service public étaient achevées, le débat énergétique se centre sur la responsabilité de l'État dans l'orientation de la politique énergétique. L'hypothèse selon laquelle la majorité des Mexicains à accès au service d'électricité devait ranimer la polémique sur les missions du service public et sur le rôle de l'Etat dans l'organisation des activités stratégiques. L'idée que les *missions* ont été achevées (afin de justifier la privatisation de l'entreprise) impliquait une vision partielle qui occultait le débat sur :

- ce qu'on considère comme une activité d'intérêt général,
- le rôle de l'Etat pour assurer la continuité du service,
- la régulation des tarifs électriques,
- les *impératifs techniques* liés à la prestation du service.

En soutenant que les *missions* de l'entreprise publique étaient "arrivées à leur fin", on envisageait la *rupture* avec le cadre symbolique de l'entreprise publique en provoquant une impasse dans le débat énergétique ainsi qu'une controverse où devait intervenir le Tribunal Supérieur de Justice de la Nation (qui s'est prononcé sur le *sens* que donne la Constitution au service public d'électricité et sur l'inconstitutionnalité de la participation privée dans des activités réservées à l'État¹⁰⁹).

Nous devons considérer, en plus, l'impact qu'a eu sur le débat, la crise du modèle anglo-saxon avec l'exemple des *pannes* d'approvisionnement d'électricité en Californie (2001), ce qui démontrait la faiblesse des arguments en faveur de la dérégulation.

¹⁰⁹ Tribunal supérieur de Justice de la Nation, *Sentence et votes de participation et de minorité relatifs à la Controverse constitutionnelle 22/2001, lancée par le Congrès de l'Union contre le Président constitutionnel des États-Unis mexicains, le Ministre de l'Énergie, la Commission régulatrice d'Énergie et le Ministre de l'Intérieur*, 25 avril 2002.

La crise du modèle anglo-saxon montrait donc les risques de cantonner l'État à un rôle d'arbitre, de placer le secteur électrique dans une perspective de court terme et de ne pas garantir une régulation suffisamment solide pour sanctionner et corriger les défauts du marché. Ainsi, la spéculation sur les tarifs électriques devait conduire à des coûts considérables pour les usagers/clients et à affecter le développement et la stabilité économique.

Les postures *critiques* par rapport à la *privatisation* du secteur énergétique faisaient allusion aux risques de mercantiliser le service d'électricité et d'ouvrir le secteur au capital financier, en prenant comme exemple le cas ENRON et les expériences internationales. Cette position était efficacement illustrée par la question : « *Si privatiser représente la guérison, pourquoi l'Argentine est-elle en train d'agoniser ?* », position qui s'articulait en outre avec un refus généralisé de l'ouverture du marché en énumérant les expériences de privatisation antérieures, principalement des secteurs stratégiques comme les télécommunications, le système ferroviaire et la banque. Justement, la vente de TELMEX (Téléphones du Mexique) est un référent pour faire ressortir le manque de transparence dans la vente des entreprises publiques et par conséquent la complicité de la classe politique et du pouvoir économique au détriment du *public usager*, sensation qui persiste de nos jours.¹¹⁰

De même, l'idée que la libéralisation du secteur électrique est nécessaire pour que l'État se focalise sur le combat face à la pauvreté est un argument d'une grande faiblesse quand on constate qu'il y a presque 25 ans que la politique néolibérale est appliquée dans le pays avec l'idée que l'État, en réduisant « sa taille et son poids », deviendra plus *efficient* et plus *efficace* pour répondre aux nécessités de la population en condition de pauvreté.

Il en est de même de la fausse idée qui consiste à dire que les prévisions de *croissance économique* (7%) dans le pays justifient la libéralisation du marché électrique. Devant cette situation, il est important de faire connaître les conclusions apportées par la Commission de Points constitutionnels du Sénat de la République : « *Le renoncement de l'État à l'obligation de fournir le service public d'électricité aurait un impact négatif*

¹¹⁰ L'augmentation des tarifs non seulement a contribué à la *modernisation* de l'entreprise mais a permis également que la fortune de Carlos Slim patron de TELMEX, se multiplie, en faisant de lui un des hommes le plus riches du monde, dans un pays où un peu plus de la moitié de la population vit dans la pauvreté et où les tarifs téléphoniques et d'accès à Internet sont classés parmi les plus élevés de la planète (Forbes, "Special Report, The World's Billionaires" [en ligne]. Disponible sur la toile: www.forbes.com).

sur toutes les branches productives du pays et tous les secteurs de la population ; [...] L'approvisionnement d'électricité, comme marchandise soumise aux lois du marché, occulte la nature stratégique du service que lui assigne la Constitution. Les problèmes que posent les initiatives [...] peuvent se résoudre à partir de changements dans la loi réglementaire avec une restructuration interne qui dépasse les limitations actuelles. »¹¹¹

Le rapport du Sénat conclut que l'ouverture du marché des consommateurs n'est pas nécessaire, qu'il existe des raisons sociales pour que l'État maintienne le contrôle sur un secteur stratégique pour le développement du marché interne et pour l'intégration sociale.

Ce rapport réoriente le débat énergétique en plaçant la discussion sur la *légalité* des permis accordés par la Commission régulatrice d'Énergie et sur les critères selon lesquels doivent s'orienter la politique énergétique.

Dans cette étape, le débat sur la libéralisation du marché se focalise donc sur la querelle pour préciser le rôle social de l'entreprise publique, la responsabilité de l'État pour orienter, organiser et réguler le secteur électrique. Or le faible investissement public dans la production et le maintien de l'infrastructure électrique ont d'importantes conséquences pour l'entreprise, le salarié et l'utilisateur, car on met à l'épreuve non seulement la viabilité financière, technique et opérationnelle de l'entreprise, mais aussi son *image* auprès de l'utilisateur/client.

5.2 La viabilité de l'entreprise publique mise en cause

Après le rapport du Sénat sur les initiatives de réforme constitutionnelle et le recours en inconstitutionnalité présenté par des Sénateurs auprès de la Cour Suprême de Justice de la Nation contre le Pouvoir exécutif le 15 août 2002, le président Vicente Fox Quezada (2000-2006) a présenté son initiative de réforme énergétique misant apparemment, sur une réconciliation des différentes positions contre la privatisation : « *le service public d'énergie électrique continuerait à être la responsabilité exclusive de l'État mexicain,*

¹¹¹ Cf. Congés de l'Union, *Évaluation des Commissions unies des points constitutionnels de l'Énergie, de l'Environnement, des Ressources naturelles et de la Pêche ; et des études législatives*. Gazette parlementaire, 24 avril 2002.

activité protégée et stratégique pour le développement social du pays».¹¹² Toutefois cette initiative, proposait bien de réformer les Articles 27 et 28 de la Constitution afin d'ouvrir la commercialisation de l'électricité aux producteurs privés et de garantir l'usage non discriminatoire des réseaux de transmission et de distribution pour que ceux-ci puissent fournir directement au client final.

Même si l'initiative de Vicente Fox souligne que la prestation du service public continue d'être stratégique pour le développement du pays, elle propose bien d'ouvrir le marché des consommateurs.

Encadré n°12

Initiative de réforme aux articles 27 et 28 constitutionnels Présenté par l'Exécutif Fédéral, Vincente Fox Quezada.

Objectif :

Opter pour des sources de distribution et commercialisation alternes au service public. Dans un schéma où les usagers, selon leurs besoins économiques et de consommation, aient la possibilité d'opter pour des sources d'approvisionnement, ce qui exige que les producteurs aient accès au réseau national de transmission et distribution, raison pour laquelle l'État doit garantir le libre accès et usage non discriminatoire du réseau de transmission.

Source : Assemblée des Députés. "Initiative de réforme des articles 27 et 28 constitutionnels", présentée par le Pouvoir Exécutif le 15 août 2002.

Si la proposition de Vicente Fox prétend concilier des positions divergentes en soutenant que l'entreprise publique ne va pas être privatisé, celui-ci fait un usage tendancieux de la notion de service public pour justifier la libéralisation du marché des grands consommateurs : « [...] *Les particuliers pourront produire de l'énergie électrique pour leur propre consommation et pour l'État ainsi que produire de l'électricité et fournir de l'électricité aux usagers dont la consommation dépasse le minimum prévu par la loi [...] l'État garantira l'accès et l'usage non discriminatoire du Réseau national de Transmission et des réseaux de distribution.* »¹¹³

La proposition de l'Exécutif consistait donc à séparer le marché des consommateurs en deux segments : les *usagers* qui font usage de l'électricité *sans* y chercher un bénéfice économique (*service public*) et les clients dont la consommation d'électricité représente

¹¹² Cf. Assemblée des Députés. "Initiative de réforme aux articles 27 et 28 constitutionnels", présentée par le Pouvoir Exécutif le 15 août 2002.

¹¹³ Pouvoir Exécutif (Vicente Fox Quezada), *Initiative de Réforme constitutionnelle qui réforme les Articles 27 et 28 constitutionnels*, présentée au Congrès de l'Union le 15 août 2002.

un intérêt ou bénéfice économique, clients éligibles qui doivent bénéficier aux règles d'un marché électrique « ouvert et compétitif ».

Avec cette initiative le débat s'inscrit sur deux axes : dans le premier, il s'agit de préciser le contenu des *missions* du service public ; dans le second, c'est la viabilité de l'entreprise publique (CFE et LyFC) qui est en débat car cette proposition considérait à transférer le marché des grands consommateurs (70% du marché) aux producteurs privés.

Cette proposition, comme les précédentes, s'appuie en grande partie sur l'ambiguïté du cadre juridique sur ce qui doit être considéré ou non comme un service public d'énergie électrique. Le manque de clarté a conduit à ce que des intérêts privés contrôlent presque le tiers de l'électricité consommée au Mexique.

L'arrêt du Tribunal supérieur et le rapport du sénat sur les initiatives de privatisation présentées en 1999 et à la fin de 2001 dénonçait le *divorce* existant entre la politique énergétique et le cadre constitutionnel.

L'obligation de l'Administration publique fédérale de respecter les préceptes de la Constitution du pays, en matière énergétique, devait donc donner lieu à la « dénonciation des faits », présentée devant l'Audit supérieur de la fédération par les présidents des commissions des affaires constitutionnelles de la Chambre des députés et du Sénat. Étaient dénoncés les actes du pouvoir exécutif qui violaient la Constitution des États Unis Mexicains.¹¹⁴ Était soutenu que les permis accordés par le gouvernement fédéral à des particuliers dans le secteur électrique, à travers la Commission régulatrice d'énergie, étaient contraires à la Constitution, parce qu'ils :

- étendaient le service public d'énergie électrique à partir de permis de production indépendante,
- portaient atteinte au service public en empêchant la CFE d'utiliser ses propres ressources dans la construction de centrales électriques,
- contrevenait à l'obligation d'offrir le service public d'énergie électrique de façon continue et en respectant des conditions de qualité et de prix.

¹¹⁴ Cf. "Dénonciation de faits présentée devant l'Audit supérieur de la fédération en matière d'énergie électrique par les Commissions de points constitutionnels de la Chambre des députés et du Sénat, le 25 juin 2003", in *Controversia en materia eléctrica*, éditée par la Chambre des députés, LVIII^a législature, Porrúa, Mexique 2004.

Était considéré que les *permis* accordés par la CRE à des particuliers, restreignaient le patrimoine de l'entreprise publique, car les permis d'auto approvisionnement et de coproduction représentent, dans certains cas une ouverture non avouée du marché.

5.3 La fermeture de comptes : la gestion axée sur les attentes de la performance et des résultats

Nous nous proposons d'analyser la politique énergétique de l'actuel gouvernement fédéral pour remettre dans son contexte la controverse qui existe autour de la réorganisation du secteur énergétique du pays, en particulier de l'entreprise LyFC.

Un premier aspect à souligner est que le gouvernement fédéral (Plan national de développement 2007-2012) maintient comme principe d'encourager l'investissement privé hors du service public d'énergie (prévues dans la Loi du service public d'Énergie électrique, 1992). L'objectif est de : « *Développer l'infrastructure exigée pour la prestation du service d'énergie électrique avec un haut niveau de sécurité, en réalisant des investissements qui permettent de satisfaire les exigences de demande dans les divers segments et en impulsant le développement de projets selon les modalités qui ne constituent pas un service public.* »¹¹⁵

Le deuxième aspect important est que le gouvernement de Felipe Calderón intervient sur les activités de l'entreprise en les orientant selon le modèle objectifs/résultats. Dans le cas de LyFC, il s'agit là d'un axe de conflit important étant donné la position du syndicat dans la défense de l'industrie électrique et de son modèle contractuel ; ce qui fait qu'avec la *culture des résultats*, les *référénts* du service public et le modèle contractuel de qualification comme le statut protégé des salariés sont mis en cause dans la négociation collective et dans l'espace socio-productif.

Nous devons considérer également l'impact de la politique néolibérale sur l'opérativité de l'entreprise. La situation financière de l'entreprise est un argument de poids du gouvernement fédéral pour exercer une pression sur l'organisation syndicale. Il maintient ainsi la menace latente de *liquider* LyFC pour la fusionner ensuite avec la

¹¹⁵ Cf. Pouvoir Exécutif, Felipe Calderón Hinojosa, "Economía Competitiva y Generadora de Empleos" dans *Plan national de développement (2007-2012)*, [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>

CFE. Cette possibilité est en effet prévue expressément par la Loi fédérale des organes de l'État.

Encadré n° 13

Art 16 de la Loi fédérale des organes de l'État.

Lorsque quelque organisme décentralisé, créé par l'exécutif, cesse d'accomplir ses buts ou objets ou que son fonctionnement n'est plus satisfaisant du point de vue de l'économie nationale ou de l'intérêt public, le Ministère du Plan et du Budget, répondant à l'opinion de la dépendance coordinatrice du secteur correspondant proposera à l'exécutif fédéral la dissolution, liquidation ou extinction de celui-ci. Il pourra de même proposer sa fusion quand son activité combinée pourra aboutir à une augmentation d'efficacité et de productivité

Source : *Loi fédérale des organes de l'État. Art. 16.* [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110.pdf>.

Intégrer l'exercice de Luz y Fuerza del Centro (LyFC) dans la *fermeture de comptes* (gestion axée sur les résultats) implique que l'on oriente les activités de l'entreprise vers le modèle de gestion de l'entreprise privée.

Le diagnostic initial présenté dans le Plan national de développement fait ressortir la situation financière *inquiétante* de LyFC. Il relève les pertes financières de l'entreprise à cause d'électricité non facturée (pertes techniques et non techniques): « *LyFC offre une situation particulière. En matière financière, ses passifs entre les pensionnés et les salariés actifs atteignent 80 000 millions de pesos [4 milliards €] et les ressources transférées à LyFC ont été croissantes ces dernières années. Les transferts à cet organisme programmés pour 2007 atteignent environ 31 000 millions de pesos [1.6 milliards €] et l'on estime que si cette tendance continue, les transferts pour 2012 atteindront 57 000 millions de pesos [3 milliards €] De plus, les pertes d'énergie (énergie disponible perdue pour la vente ou non facturée) se situent autour de 33% ce qui dépasse les standards de l'industrie électrique au niveau national et international.*»¹¹⁶

Ce document est accompagné d'un ensemble de recommandations qui vont avoir un impact sur l'espace socio-productif ; la stratégie proposée est d'adopter le modèle de résultats pour élever les ratios de performance et de productivité. Elle repose sur :

¹¹⁶ Cf. *Idem.*

- davantage d'efficacité,
- améliorer les *comptes* (la gestion axée sur les attentes et les rapports de la performance),
- réduire l'impact négatif de l'activité énergétique sur l'environnement,
- améliorer la qualité de la fourniture d'électricité,
- atteindre des prix compétitifs et des niveaux de sécurité en accord avec les standards internationaux,
- attirer davantage d'investissements
- contribuer à la création d'emplois ...

A partir des directives que l'exécutif fédéral établit dans le Plan national de développement, le Ministère de l'énergie élabore les stratégies et lignes d'action qui orientent le secteur énergétique. Le Programme sectoriel d'énergie (2007-2012) reflète donc la position gouvernementale sur l'administration et la gestion des entreprises publiques (LyFC, CFE et Pétroles mexicains).

L'objectif exposé par le Plan sectoriel est de garantir la fourniture d'énergie électrique à des niveaux « *de qualité, de compétitivité, de service et d'efficacité conformes aux standards des principales entreprises électriques du monde* »¹¹⁷ On propose donc :

- « D'encourager des tarifs qui permettent de couvrir les coûts d'une activité efficace des organismes publics du secteur électrique.
- Réaliser des recherches pour déterminer les *coûts* d'une *opération efficace* des organismes du secteur électrique, avec des niveaux croissants de sécurité et de qualité dans la prestation du service public.
- Réaliser un diagnostic sur les niveaux d'efficacité, de productivité et de qualité de CFE et LyFC dans les différentes zones du pays.
- Réaliser la supervision de l'accomplissement des indicateurs d'efficacité, productivité et qualité des opérations de la CFE et de LyFC
- Atteindre la prestation d'un service de qualité et de moindre coût pour la Nation. »¹¹⁸

¹¹⁷ Cf. Ministère de l'Énergie, *Plan sectoriel d'Énergie (2007-2012)*, p. 31 [en ligne]. Disponible sur la toile : www.sener.gob.mx

¹¹⁸ *Idem.*

En fonction de ces objectifs, le gouvernement cherche à intervenir dans le *processus de travail* et dans l'*opérativité* de l'entreprise à travers l'évaluation des *coûts* de la main d'œuvre, des processus et des conditions de travail. Dans ce processus, tant le *statut* des électriciens que le modèle contractuel sont mis à l'épreuve.

Il est évident qu'il existe une continuité de la politique énergétique depuis 1992 : au nom de la compétitivité et de la création d'emplois, l'actuel gouvernement, cherche à encourager des projets d'investissement privés hors du service public.

Chapitre 6 Donner du sens au projet de l'entreprise

6.1 La négociation contractuelle à Luz y Fuerza del Centro

6.1.1 Le contexte de la négociation contractuelle

La discussion sur le projet de l'entreprise s'inscrit dans une série de *compromis préalables* qui se réfèrent aux *accords* de productivité de 1989, 1993 et 1994, contexte de la *naissance* de LyFC comme un organisme décentralisé, bénéficiant de "la personnalité juridique et d'un patrimoine propre".¹¹⁹ Cette discussion s'insère dans un contexte de négociation pour élever la performance dans le secteur public. (Belmont, 2002).

Dans l'accord de 1989, le gouvernement fédéral s'engageait à supprimer l'état de liquidation que l'entreprise gardait depuis 1975.¹²⁰ Les accords de productivité de 1993¹²¹ et de 1994 ont donné lieu ainsi à la *naissance* du « *nouvel organisme financièrement sain* » suite à l'accord du gouvernement d'absorber la dette¹²² en échange de la *promesse* syndicale d'augmenter la productivité de l'entreprise.

Dans la clause 6 de l'accord de 1994¹²³, le gouvernement promet d'injecter des ressources *additionnelles* pour promouvoir la "modernisation productive et administrative" de l'entreprise, afin d'atteindre l'"assainissement" financier de l'entreprise.

Le syndicat promet de « *ne pas solliciter* » l'augmentation de l'effectif des salariés « *pendant les cinq premières années d'existence du nouvel organisme* » et à accepter la

¹¹⁹ Avant 1994, dans la loi de 1975, LyFC avait le statut d'entreprise en extinction.

¹²⁰ La première restructuration de l'entreprise, dans le cadre de la nationalisation de l'industrie électrique, a eu lieu en 1966 et puis, en 1975, on décrétait la Loi du service public d'énergie électrique où l'on prévoyait son intégration à la CFE.

¹²¹ L'accord de prise en charge des passifs du 25 février 1993 encadre le compromis du gouvernement fédéral d'assumer les passifs de la Compagnie de Luz y Fuerza del Centro dans un délai de « deux ans et demi à partir de sa signature », s'en tenant toutefois au compromis de l'entreprise d'atteindre des indices de productivité équivalents à ceux de la Commission fédérale d'électricité, au moins dans deux rubriques : le nombre d' « *usagers par salarié* » et le « *nombre d'usager par salarié de distribution* ». La signature dudit accord représentait toutefois un coup dur pour l'organisation syndicale car atteindre de tels indicateurs impliquait que l'on licencie « 5,000 salariés », selon le témoignage d'une syndicaliste interviewée qui a vécu de près la signature de cet accord. Cf. Syndicat Mexicain des Electriciens et Luz y Fuerza del Centro, *Accord sur la prise en charge de passifs du 25 février 1993*.

¹²² Actuellement estimé à 23 milliards de pesos (1.21 milliards €), problématique considérée comme historique dans le syndicat et qui concerne l'achat d'énergie à la Commission fédérale d'électricité vu que l'entreprise produit un peu plus de 4.8 % de l'électricité que distribue dans sa zone de travail.

¹²³ Contrat Collectif de Travail LyFC-SME, *Accord sur la prise en charge de passifs du 1^{er} février 1994*, Mexico, 2008.

« *non couverture de postes vacants* ». Pour assurer la *coopération* du syndicat, le gouvernement conditionne la prise en charge des *passifs* et l'augmentation salariale à celui des indices de productivité et à une « *meilleure efficacité de la main d'œuvre* ». ¹²⁴

Les *délais* pour atteindre les indicateurs de performance étaient imprécis et la Commission mixte de productivité trouvait des conditions peu favorables pour élaborer un plan de travail. En effet, le tournant de la politique énergétique impliquait la polarisation des positions et la *subordination* des raisons d'ordre technique et opérationnelles à celles d'ordre politique. Ainsi, selon l'administration de Luz y Fuerza del Centro, (Cadre dirigeants) le sauvetage financier de l'entreprise a été freiné : « [...] *si elle n'accomplissait pas cet objectif* [le suivi des 56 indicateurs] *dans le temps établi, la dette resterait enregistrée dans les états financiers, dans la rubrique de "passif à long terme"*. » ¹²⁵

La participation de la direction syndicale au Conseil d'administration de l'administration de l'entreprise devait entraîner en 1996 une polémique au sein même de l'organisation syndicale. Polémique due au fait que le gouvernement n'avait pas tenu sa *promesse* d'absorber la dette de l'entreprise et parce que l'ouverture du secteur électrique continuait d'être un objectif de l'exécutif fédéral. Cela augmenta la méfiance et créa une ambiance d'instabilité qui provoqua, en 1997, la polarisation des positions au sein du syndicat. ¹²⁶

L'un des thèmes de discussion au sein de la classe politique du SME portait sur le projet du syndicat pour l'entreprise car il ne suffisait plus d'avoir une position politique contre l'ouverture du marché si la propre viabilité de l'entreprise publique se trouvait mise en question. C'est dans ce contexte que la direction syndicale a incorporé dans ses stratégies l'amélioration de la qualité du service face à la détérioration de l'image de l'entreprise aux yeux du public/usager à cause du manque d'investissement et de volonté politique pour moderniser le service.

¹²⁴ *Idem.*

¹²⁵ Réponse à la demande d'information présentée dans le Système d'accès à l'information et au Bureau de liaison de LyFC.

¹²⁶ L'année 1997 est un moment-clé pour comprendre la dynamique politique du syndicat des électriciens (SME). Lors de l'élection de son Comité central, le poste le plus important (Secrétaire général) devait revenir à Rosendo Flores, élu sur une plate-forme politique qui dénonçait : la rupture des compromis signés en 1994, le manque de volonté du gouvernement fédéral pour absorber la dette de LyFC, la politique énergétique néolibérale et la libéralisation du marché de la production.

6.1.2 La défense de l'entreprise : les compromis sociopolitiques en jeu

« Il n'existe pas une définition concrète de ce qu'est le service public d'énergie électrique, de cette façon le seul référent légal que nous avons est l'article 3° de la propre loi du service public d'énergie électrique qui fait ressortir les activités qui ne constituent pas le service public d'énergie électrique [...] le cadre régulateur auquel est tenu LyFC ne reconnaît pas encore ou ne stipule pas la possibilité de considérer comme activités illégales ou en dehors de la loi les permis qu'accorde dans ce cas la commission régulatrice d'énergie »¹²⁷

« Nous avons même...(et votre serviteur), sollicité une entrevue du Président de la République pour traiter de quelques questions liées aux politiques d'État en ce qui concerne strictement l'entreprise... » (Administration LyFC).¹²⁸

Dans la perception des militants syndicaux, la politique énergétique néolibérale représente une *rupture* avec les compromis sociopolitiques qui encadrent l'entreprise publique.

Dans la discussion sur l'*avant-propos* du Contrat Collectif Travail (CCT), les sujets à débattre sont :

- la responsabilité de l'État pour assurer la prestation du service public,
- les missions du service,
- le rôle social de l'entreprise publique
- le droit à l'électricité,

Ces aspects sont débattus avec l'idée, pour les syndicalistes, de redéfinir les *critères* selon lesquels s'oriente l'entreprise.

L'incursion dans CCT du discours prononcé par l'ancien président de la république (1958-1964) Adolfo López Mateos, au moment de nationaliser l'entreprise en 1960, montre non seulement une re-signification du moment historique de fondation de l'entreprise publique, mais aussi un symptôme des tensions qui existent autour de l'orientation actuelle du *projet* de l'entreprise publique.

Au moment de commencer les entretiens sur la révision contractuelle, les militants ont insisté sur la défense de l'entreprise publique, de leur emploi et de leurs prérogatives. L'appel pour établir un compromis politique contre la privatisation fait partie ainsi de la négociation.

¹²⁷ Notes prises au moment de la Révision Contractuelle, 2006-2008.

¹²⁸ *Idem.*

Encadré n° 14

Discours prononcé par le Président de la République Adolfo López Mateos, dans le contexte de la nationalisation de l'industrie électrique.

Nous devons tous veiller à ce que l'industrie électrique au Mexique soit conduite le plus proprement possible, pour que tous les bénéfices soient pour le peuple et uniquement pour le peuple. Et nous serons tous attentifs et vigilants pour signaler avec un *doigt de feu* et punir de façon adéquate ceux qui manquent à la loyauté qu'ils doivent à la patrie et au peuple.

Nous compterons non seulement sur l'énergie du gouvernement que nous devons mettre en jeu, mais aussi sur la loyauté des électriciens qui devront être des soldats permanents dans la vigilance des intérêts du peuple.

Source : Initiative présentée par le Syndicat mexicain des électriciens dans le *Projet du Contrat collectif de travail 2006-2008*.

Le décalage entre le cadre juridique du secteur électrique, les missions assignées au service public et la politique énergétique ont permis l'incursion de l'organisation syndicale dans l'espace législatif.

L'une des propositions de l'organisation syndicale a été de présenter au Congrès de l'Union une proposition de loi mettant fin aux activités de la Commission Régulatrice d'Énergie (CRE) en argumentant sur l'illégalité des *permis* accordés à des producteurs indépendants.

Pour les militants syndicaux, la CRE et la politique tarifaire qu'impose le Ministère des finances empêchent le développement des entreprises publiques (LyFC et CFE) et favorisent la libéralisation du marché énergétique : « *Aujourd'hui, nous devons nous engager à parcourir ce même chemin politique et législatif pour pouvoir provoquer la dérogation de la loi de la commission régulatrice d'énergie et la disparition de celle-ci dans la mesure où elle a affecté le fonctionnement de LyFC et du secteur électrique national... (Syndicaliste)* ». ¹²⁹

Face à cette revendication, la position de l'administration est difficile. L'investissement privé dans le secteur électrique est possible grâce au cadre juridique actuel, raison pour laquelle, il est impossible d'assumer un *compromis politique* ou de promouvoir, comme le suggèrent les syndicalistes, une initiative de loi pour mettre fin à la Commission régulatrice d'énergie.

L'administration met l'accent sur sa *responsabilité* de se soumettre aux procédures et aux dispositions officielles ou gouvernementales.

¹²⁹ *Ibid.*

Dans la vision des représentants syndicaux, l'appel à reprendre et à « *recomposer le chemin* » de la politique énergétique implique que soit assumé un compromis politique passant par la discussion sur les conséquences de la politique énergétique sur la pérennité de l'entreprise publique. A cet égard, l'une des stratégies discursives des militants est de discuter de l'ouverture du marché : « *tous reconnaissent qu'on a eu une politique malheureusement contraire à la prestation de service [...], vous avez la faculté, en tant que fonctionnaires mexicains, de donner votre opinion pour rejeter l'ouverture au capital étranger du secteur électrique mexicain. (Syndicaliste SME)* »¹³⁰

La stratégie argumentative des militants syndicaux consiste à placer le projet de l'entreprise dans le modèle de régulation monopoliste montrant l'obligation d'assurer les *missions* de service public. Ils font référence à la défense du patrimoine national et à la souveraineté énergétique.

La stratégie argumentative consiste à contester la dimension *non-nationale* du projet de l'administration en expliquant que la libéralisation du secteur s'appuie sur le capital transnational et sur les recommandations du FMI et de l'OMC. Les syndicalistes considèrent que la passivité de l'administration est la démonstration « d'attitudes antipatriotiques » au bénéfice des seuls intérêts économiques.

L'exigence du syndicat est que l'administration assume un compromis politique pour que, « en union avec le syndicat », elle prenne la défense de l'entreprise publique et refuse ouvertement le processus de privatisation « simulé, silencieux » du secteur électrique.

La rupture avec le cadre symbolique de l'entreprise s'interprète comme une rupture des *compromis préalables* à la modernisation de l'entreprise publique. L'idée que « *sans l'entreprise il n'y a pas de syndicat* » et l'incertitude sur l'ouverture du marché électrique se reflètent tout au long de la négociation contractuelle.

Dans la négociation contractuelle est avancée l'hypothèse de la disparition de l'entreprise à cause de sa situation financière et notamment la dette historique cumulée de LyFC et CFE (23 000 millions de pesos soit 1.3 milliards €). Cela permet de mieux comprendre l'importance de l'*avant-propos* à la révision contractuelle car on cherche à y fixer le sens des activités qui se déroulent dans l'entreprise.

Dans ce cadre, les militants syndicaux proposent à l'administration d'élaborer une *déclaration* avec le syndicat et de présenter une *initiative* à la Chambre de Députés en

¹³⁰ *Ibid.*

exigeant d'une part la disparition de la CRE et d'autre part que les tarifs électriques s'orientent vers des critères plus sociaux.

Toutefois, l'administration, avant d'envisager la possibilité de tisser des compromis politiques, considère que le *renforcement* de l'entreprise et de sa viabilité financière, opérationnelle et technique passe tout d'abord par la résolution des *problèmes structureaux* qu'elle affronte. Elle cherche ainsi à dépolitiser le débat sur la réorganisation du secteur électrique.

La révision contractuelle met en question les activités du service public et la projection de l'entreprise à moyen et à long terme. Or, en revendiquant leur *savoir technique et opérationnel* les syndicalistes rappellent que derrière les *missions* de l'entreprise existent des impératifs techniques et opératoires qui doivent être pris en compte.

A cet égard, le manque d'autonomie de gestion de l'entreprise se reflète bien dans la marge de manœuvre réduite de l'administration de l'entreprise pour assumer des *compromis*. Les frontières de la négociation collective transcendent les discussions dans la mesure où le débat glisse vers d'autres institutions, cette fois politiques (les Ministères des finances, du travail et de l'Energie).

6.1.3 Le débat sur le droit à l'énergie

...L'électricité est indispensable pour le peuple mexicain et pour qui ont l'impossibilité de la payer, raison pour laquelle nous avons aujourd'hui de grandes pertes en matière de vol d'électricité, favorisée par les tarifs élevés, tarifs que, par le manque de vision concernant ce droit humain et social, ont imposé quelques sphères du gouvernement...(Syndicaliste, SME).¹³¹

Aujourd'hui, l'électricité devient indispensable pour l'éducation, devient indispensable pour la santé, devient indispensable pour la stabilité sociale dans une ville comme la nôtre... (Syndicaliste SME)¹³²

Dans le contexte de fondation de l'entreprise, assurer l'accès de tous au service dans de « bonnes conditions » et à un coût réduit, constituait le socle de la mission de service public. Les syndicalistes proposent d'ajouter au texte du contrat collectif de travail que le droit à l'électricité soit reconnu comme un droit social et humain.

¹³¹ *Ibid.*

¹³² *Ibid.*

Cette initiative redonne de la force au modèle fondateur mais rend aussi compte de la recomposition du cadre de l'action collective, du jeu idéologique, du conflit et des espaces de négociation.

Encadré n° 15

La protection de la consommation à débat

Le gouvernement de Felipe Calderón, quelques jours après avoir initié son mandat, inaugure le *débat énergétique* en annonçant un programme d'opportunités énergétiques qui consiste à accorder un soutien, à raison de 50 pesos bimestriels dans le règlement de leur facture de consommation d'énergie, aux familles considérées les plus pauvres du pays. Ainsi, de janvier 2007 à avril 2008, le gouvernement fédéral a distribué dans son ensemble un peu plus de 3 770 millions de pesos [194 millions €] au programme opportunités énergétiques.

Toutefois, la décision devait être critiquée d'abord pour son caractère d'assistance et pour mettre en évidence le manque de volonté politique pour affronter les retards structurels du pays et ensuite parce que le programme opportunités énergétiques est dissocié de la politique énergétique ; c'est-à-dire, en dehors du cadre du service public et sans la participation des entreprises publiques.

Le signal envoyé par le pouvoir exécutif ouvrait la discussion sur la réforme énergétique en soulignant d'abord la décision de soutenir financièrement la consommation énergétique des familles les plus pauvres du pays et ensuite, avec l'initiative de l'organisation syndicale des électriciens (SME) pour encourager la reconnaissance du droit à l'électricité et impulser au Congrès de l'Union une initiative où l'on reconnaîtrait un tarif social pour les secteurs marginaux urbains et ruraux. Cependant ce débat est resté en partie suspendu parce que l'ordre du jour politique s'est centré sur le débat postélectoral, la lutte contre le trafic de drogues et, plus récemment, le débat sur la réforme du secteur pétrolier.

Source : carnet de terrain

Cette revendication est restée cependant sans suite étant donné qu'il n'a jamais été créé au Mexique les mécanismes ou dispositifs qui puissent assurer la continuité du service afin de protéger les usagers démunis. Malgré tout, le débat sur le droit à l'électricité acquiert une grande importance pour donner *sens* et *cohérence* à l'entreprise. Assurer les besoins d'énergie électrique des secteurs les plus vulnérables de la population et améliorer le service de l'utilisateur/client, en modernisant les différentes activités de l'entreprise, en particulier l'activité commerciale, sont deux axes importants du discours syndical. L'initiative syndicale sur le droit à l'électricité trouve dans le débat sur le tarif électrique un levier important. Dans l'argumentation des syndicalistes, les pertes de l'électricité non techniques sont attribuables à l'inégalité sociale que connaît le pays. Ils voudraient réguler, à travers des mécanismes comme le *tarif social*, les pratiques *illicites* (connexion irrégulière ou manipulation de compteur) et les relations de complicité qui se tissent entre le salarié et l'utilisateur. Sur ce même sujet, les militants syndicaux considèrent que les augmentations des tarifs font partie d'une stratégie pour opposer le syndicat avec le public.

Le renforcement de l'entreprise publique nationalisée consiste, d'après les militants syndicaux, à transgresser l'état imprécis du projet de l'entreprise ; raison pour laquelle les débats sur le *droit à l'énergie* et le *tarif social* sont importants dans la discussion sur l'*obligation* de respecter les *missions* du service public.¹³³

En réponse à la pétition des militants syndicaux pour qu'on reconnaisse, dans l'avant-propos, le *droit social* à l'électricité, l'administration de l'entreprise a lancé un appel pour que l'on s'attache à la *nature* de la révision contractuelle, c'est-à-dire à l'analyse des différentes clauses qui régulent la relation de travail : « (...) *la reconnaissance d'un droit humain doit être établie dans les lois d'un pays, fondamentalement, on réalise des reconnaissances au niveau constitutionnel ou au niveau d'accord...comme service public, elle est utile aux industriels, aux agriculteurs, aux commerçants et de la même façon aux services domestiques ; mais je dirais que nous ne tombons pas dans le concept ou dans la définition de ce que devrait être le droit humain, disons qu'il ne fait pas partie des droits inhérents des personnes, ...(Administration)* »¹³⁴

C'est à la table de négociation, au moment où entre en jeu la relation de l'entreprise publique et le cadre du service public que l'on a mis à l'épreuve l'adhésion des syndicalistes et des administrateurs aux *valeurs* du service public. Cela a constitué une tentative de conciliation des intérêts par le partage d'un *sens* sur le sujet de la réorganisation de l'entreprise.

L'analyse *in situ* de la négociation collective nous a permis d'apprécier l'aspect émotionnel de la révision contractuelle notamment quant au sens de ce qui est considéré comme *juste* par les acteurs. Il est important de comprendre comment cette dimension est centrale dans le débat sur le manque de ressources et d'investissement dans la production d'électricité, l'entretien des réseaux de transmission et de distribution, situation dénoncée par les syndicalistes.

¹³³ Le service public d'électricité est considéré au Mexique comme une prestation de haute, moyenne et basse tension (industries, commerces et domestiques) offerte par l'État aux usagers. Cette vision est cependant partielle et incomplète car il revient au pouvoir public de veiller à ce que les activités considérées d'intérêt général soient respectées par les différents acteurs qui interviennent dans le secteur, qu'il soit privé ou public. En ce sens, un service public ne peut être considéré uniquement comme une activité exercée par un acteur public, orientée et organisée par l'Etat. L'ambiguïté qui existe autour de ce que l'on considère ou non comme *service public* a été *utile* aux processus de libéralisation et privatisation des entreprises publiques et la dissociation entre marché et État, entre l'intérêt privé et l'intérêt public contribue sans aucun doute à l'incertitude qui existe autour du cadre de régulation du secteur électrique.

¹³⁴ *Ibid.*

6.1.4 Le projet de l'entreprise publique

« ...Dans le projet qu'on a eu suffisamment le temps d'analyser, il y a des aspects de caractère politique, des aspects de caractère administratif et il y a des aspects de caractère économique. Ce projet concerne le renforcement de LyFC comme un organisme public décentralisé, que cette entreprise ait la même constitution que la Commission fédérale d'électricité (Syndicaliste SME) »¹³⁵

« ...Nous avons dit au directeur qu'ils fassent leur ce projet et qu'ils commencent à faire partie des fonctionnaires nationalistes qui servent le mieux le pays (Syndicaliste SME) »¹³⁶

Au moment de soutenir une initiative de réforme du CCT, les militants utilisent le cadre fondateur de l'entreprise, les impératifs sociaux, politiques, techniques et opératoires qui justifient le caractère public du secteur pour faire ressortir *les affects*, les compromis, la fidélité envers l'entreprise.

L'histoire et la trajectoire de l'entreprise sont considérées comme une *histoire de famille* et les syndicalistes cherchent à *sensibiliser* l'administration à ce propos.

Du fait que l'entreprise souffre d'un manque d'autonomie financière et opérationnelle, la relation entre la direction du syndicat et le gouvernement fédéral est décisive pour faire aboutir la négociation contractuelle. Ceci suppose un partage d'*intérêts communs* sur le projet de l'entreprise. Mais la déstabilisation du modèle fondateur implique, non seulement, une perte des référents mais aussi une difficulté pour construire des compromis (plus ou moins stables) autour de la restructuration productive de l'entreprise.

Dans la négociation contractuelle coexistent les intérêts du syndicat, de la direction de l'entreprise et du gouvernement fédéral qui exerce, de son côté, une pression importante sur l'orientation de l'entreprise.

La relation entre le cadre d'action syndicale et les référents de l'entreprise publique permet de comprendre que ce sont les syndicalistes qui réclament la restructuration de l'entreprise, la modernisation des processus de travail et l'obligation d'assurer la continuité du service et d'améliorer la qualité.

¹³⁵ *Ibid.*

¹³⁶ *Ibid.*

La question de la viabilité opérationnelle et financière de l'entreprise s'inscrit non seulement dans les compromis productifs préalables en renégociation, mais aussi dans la nécessité de définir des compromis politiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Le projet du syndicat pour la négociation s'articule autour de la controverse pour donner du sens au projet de l'entreprise publique nationalisée : « *nous avons le droit légitime d'aspirer à de meilleures conditions de vie comme salariés, mais nous avons le devoir social envers le peuple de rendre LyFC plus forte et pour cela il faut que vous vous joigniez à ce projet... (Syndicaliste)* »¹³⁷

La révision des différents *accords* des sections est importante dans l'intégration de la matière de travail pour :

- réduire la répétition des activités dans deux services différents
- simplifier les processus de travail
- incorporer les nouvelles technologies

Cette dynamique exige que l'on construise des compromis avec le gouvernement fédéral et le Ministère de l'énergie mais aussi avec les différentes représentations des sections syndicales, raison pour laquelle la restructuration de l'entreprise bouleverse aussi la dynamique intra-syndicale ainsi que les pratiques enracinées dans les différentes sections.

En opérant une projection à court terme, on peut dire que la prochaine révision contractuelle (2010) est d'extrême importance puisque la révision des *accords* au niveau du terrain exige de définir les *critères* qui orienteront la restructuration de l'entreprise et le projet de l'entreprise, ce qu'implique une vision globale de l'entreprise.

Définir le contenu du projet de l'entreprise est une condition indispensable pour établir les *compromis productifs* nécessaires à la pérennité de l'entreprise.

Tout au long de la révision contractuelle on trouve trace de discussions sur les responsabilités de l'État, du gouvernement fédéral, de l'administration, des salariés, des syndicalistes et même des usagers dans le *sauvetage* de l'entreprise. On peut apprécier l'appel lancé par les syndicalistes pour que l'administration adhère au projet du syndicat: « *Compromettons-nous à promouvoir cette initiative au bénéfice de LyFC, [...], faisons un compromis politique,* » (Syndicaliste SME)¹³⁸

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ *Ibid.*

Face aux *critiques* qu'exercent les syndicalistes, la direction de l'entreprise lance un appel pour mettre en avant « *la réalité* » de l'entreprise et la nature de la révision contractuelle, en insistant sur l'importance de faire prévaloir la « *bonne foi* » entre les parties afin d'améliorer les conditions dans lesquelles s'exercent les différentes activités.¹³⁹

Le débat pour préciser le rôle du service public constitue pour les militants syndicaux un thème de confrontation politique. La révision contractuelle devient un espace où tant le tournant de la politique énergétique que les *critères* qui orientent les prises de décision de l'administration de l'entreprise sont remis en question.

Tout au long de la négociation, les militants syndicaux font référence aux multiples situations vécues dans les centres de travail pour critiquer les décisions qui affectent les opérations de l'entreprise. La stratégie argumentative consiste à défendre le *statut* des salariés en valorisant leurs qualifications et leur *savoir technique*. En proposant de débattre les critères selon lesquels on prend les décisions, on met en jeu l'*autorité* ou la *légitimité* de l'administration pour diriger l'entreprise. De cette façon, les syndicalistes ont pris l'habitude de dénoncer le manque de volonté de l'administration pour sauver l'entreprise. L'argumentation des militants syndicaux est que c'est grâce aux salariés que la prestation du service se maintient malgré le manque d'investissement.

La déstabilisation du modèle fondateur conduit donc à une relation instable entre le *projet* de l'entreprise et le *cadre* du service public; cette situation se reflète dans le débat pour orienter les décisions de l'entreprise, par exemple lorsque la militance syndicale revendique de participer à la prise de décisions. Ainsi, les conditions de sécurité et d'hygiène, l'état de l'équipement, des outils et du matériel de travail font l'objet d'un fort débat pour critiquer la centralisation des décisions : « *en matière d'électricité, [...], vous devez conformer une équipe multidisciplinaire où les ingénieurs aient droit au chapitre sur vos décisions, [...] il y a des ingénieurs et il y a des salariés qui connaissent le secteur électrique plus que beaucoup de fonctionnaires et moi..(Syndicaliste SME) »*¹⁴⁰

Administrer l'entreprise publique n'a plus la même signification depuis le tournant de la politique énergétique et la déstabilisation du modèle fondateur. S'il est certain que le travail de l'administration consiste à mettre tout le monde au travail, la réorientation de la politique énergétique néolibérale et la position du SME contre la libéralisation du marché électrique, placent la direction de l'entreprise dans une situation *incommode*.

¹³⁹ *Ibid.*
¹⁴⁰ *Ibid.*

En tenant compte du fait que le manque de supervision a été considéré comme un problème qui met en cause l'efficacité opérationnelle de l'entreprise (97 % du personnel syndiqué, clause d'exclusivité), on peut dire que la marge de manœuvre réduite de l'administration pour définir l'orientation de l'entreprise est la conséquence de l'influence du gouvernement fédéral sur la gestion de l'entreprise.

L'administration de LyFC se trouve ainsi au centre d'une confrontation politique entre le gouvernement et le Syndicat mexicain des électriciens qui occupe le vide politique dans le débat énergétique créé par la passivité des organisations syndicales dans le reste du secteur énergétique (PEMEX, CFE) face à la politique de privatisation.

6.1.5 « Le vécu du terrain »

« Avec ce que vous venez d'entendre, Messieurs les fonctionnaires, vous allez mieux comprendre la position de notre organisation. Monsieur, en union avec vos collaborateurs, s'il va y avoir une proposition, qu'elle soit suggérée immédiatement et qu'on ne soit pas obligés de perdre notre temps, nous ne ressentons aucun embarras ni paresse d'aucun genre pour réaliser toute l'argumentation que nous apportons, mais définitivement, il aurait été plus facile pour l'administration de faire un tour dans toute l'entreprise qu'elle administre, sur les lieux de travail, un par un, les endroits où il y a des installations pour en connaître un petit peu plus ; cette entreprise n'est pas n'importe quelle entreprise, c'est le moteur du développement du Mexique dans la zone centrale du pays, qu'on ne l'oublie pas, Monsieur...(Syndicaliste SME) »¹⁴¹

Tous les moyens sont bons pour renforcer la position des syndicalistes qui ont comme recours l'anecdote, l'expérience vécue et la narration ou la description d'une situation de travail¹⁴².

La révision contractuelle devient un espace où se confrontent le référentiel de l'administration et la culture de la technicité. La stratégie argumentative des syndicalistes consiste à rendre patent le manque de matériels et d'équipements adéquat pour exécuter les activités qui sont confiées aux salariés, sans omettre non plus la critique de la bureaucratie administrative, le manque de coordination et de communication entre les différentes sections de l'entreprise. La méconnaissance par l'administration des différentes activités opérationnelles démontre les *problèmes* de communication et de coordination au sein de l'entreprise et conforte les critiques sur la centralisation des décisions.

¹⁴¹ *Ibid.*

¹⁴² *Ibid.*

Au cours des réunions, est débattu le *sens* de l'entreprise publique et des critères qui orientent la prise de décision. Nous analyserons dans ce paragraphe l'usage de l'anecdote ou de la *simulation* d'une intervention technique, de la part des syndicalistes, pour sensibiliser l'administration aux conditions de travail, déplaçant le débat sur le terrain de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

A la table des négociations, les militants syndicaux ont généralement recours à un matériel audiovisuel utilisant des photos ou des vidéos dans le but de « *sensibiliser* » l'administration sur le caractère juste d'une pétition et aussi de la *rapprocher* des centres de travail: « *avec ce que vous venez d'entendre, Messieurs les fonctionnaires, vous allez mieux comprendre la position de notre organisation. (Syndicaliste SME)* »¹⁴³

Les propositions syndicales s'accompagnent fréquemment de la description des conditions dans lesquelles se réalise le travail et à certaines occasions même par une démonstration du travail quotidien. Par exemple, dans la simulation d'une intervention technique (l'ajustement de câble blindé sur les lignes aériennes) est fait référence à *l'ingéniosité* des salariés pour improviser des *outils* qui facilitent leur tâche. Encore, en *démontrant l'inconfort* du travail en raison du manque d'équipement adéquat et en dramatisant les *risques* inhérents à une manœuvre: « - *On va demander aux collègues qu'ils aient la gentillesse de monter. [Maintenant, les collègues sont ici par terre mais généralement cette intervention se fait en l'air dans les paniers [...]] pour voir si c'est la même chose de s'asseoir derrière un bureau en disant qu'on ne peut pas accepter certaines demandes que d'être dans la pratique en train de réaliser ce travail et un travail qui comporte le risque de mourir...]* - *Mais regardez, c'est ça que les collègues doivent faire, cette intervention dans un panier, avec le temps minuté et avec une ligne électrique qui marche et en plus...* (Syndicaliste)¹⁴⁴ »

A travers la simulation d'une intervention technique, la position syndicale se trouve renforcée en rendant patent l'abîme qui existe entre le *travail* administratif et le *travail* technico-opérationnel qui se déroule dans les centres. Sur cette scène, est représenté et dramatisé les conditions de travail et mis en évidence les ajustements nécessaires pour les améliorer.

A partir de ce type de démonstrations les syndicalistes insistent sur la responsabilité de l'administration de l'entreprise pour leur fournir le matériel, l'équipement et les outils

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ *Ibid.*

nécessaires (dans les différents secteurs opérationnels et administratifs) pour atteindre les indices de productivité retenus, par exemple, la réduction du temps d'interruption du service (TIU).

La prolongation des autorisations ou des coupures partielles de la fourniture d'électricité, pour faciliter une intervention technique sur les lignes aériennes ou les câbles souterrains, peut s'expliquer par le manque d'équipements et d'outils adéquats ce qui met cause non seulement l'opérativité de l'entreprise mais aussi son *image* face au public usager : « ...*Tristement c'est ce que nous fournit l'entreprise, mais la direction nous a répondu hier qu'on nous donnait l'outillage à temps, mais nous voyons que dans la pratique ça ne se passe pas comme ça ...*(Syndicaliste SME). »¹⁴⁵

Les syndicalistes dénoncent le manque de budget et ses conséquences en matière de détérioration des conditions de travail et d'image de l'entreprise publique auprès de l'utilisateur. En ce sens, la « *commission législative* »¹⁴⁶ et la table des négociations sont deux espaces importants où les salariés expriment le vécu au travail et prennent contact avec la direction de l'entreprise.

6.2 L'accord de productivité de 2008

Dans le discours de l'administration et du gouvernement fédéral, la qualité du service signifie non seulement la satisfaction du client mais aussi la conformation à un ensemble d'indicateurs de performance liés à la thématique de la compétitivité de l'économie mexicaine.

Dans ce discours officiel, la notion de service public est peu souvent utilisée et à sa place apparaît plutôt la notion de service d'électricité ce qui rend bien compte du tournant dans l'orientation de la politique énergétique. Cette situation se reflète aussi dans les objectifs et les objectifs de LyFC définis dans le document de planification de 2007. Le secteur électrique et en particulier l'entreprise d'énergie électrique devra en effet contribuer au

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ L'Assemblée législative est l'organe syndical qu'on institue par vote dans les différents départements et sections de l'entreprise pour élaborer et négocier avec l'administration le projet de révision contractuelle du syndicat.

développement d'une économie plus compétitive, attirer des investissements et créer des emplois.¹⁴⁷

La position de l'administration et du gouvernement se trouve résumée dans les consignes suivantes :

- a) Garantir la fourniture d'énergie électrique répondant à une demande croissante, aux niveaux requis, avec la qualité, la sécurité attendues et à des prix compétitifs,
- b) Rendre fiable le système électrique,
- c) Continuer le programme de réduction de pertes d'énergie jusqu'à ce qu'on atteigne des niveaux internationaux,
- d) Réduire le temps d'interruption par usager,
- e) Implanter la culture de service au client et d'administration de qualité,
- f) Responsabiliser l'entreprise par rapport à l'environnement et être un secteur leader dans la protection de l'environnement,
- g) Renforcer la viabilité financière et atteindre une meilleure autonomie de gestion
- h) Impulser des projets de production immédiate visant à obtenir des bénéfices de Mécanismes de développement propres (MDP)¹⁴⁸.

La qualité du service s'insère dans deux problématiques : les déficiences techniques et opérationnelles ainsi que la détérioration de l'équipement et de l'infrastructure de l'entreprise ; les difficultés pour se mettre d'accord sur le projet de l'entreprise et pour construire des compromis autour de sa restructuration. Pour la Direction, les leviers du changement se trouvent dans un nouveau modèle de gestion axé sur l'évaluation des résultats et des ratios de performance. La fourniture d'électricité rentrerait donc dans le référentiel d'un marché ouvert et compétitif.

L'augmentation de la productivité et de la compétitivité de Luz y Fuerza impliquerait donc qu'on obtienne de meilleurs résultats dans une dynamique où dominent des critères tels qu'efficacité, performance, faisabilité, qualité, rentabilité financière, coûts, etc.

A ce propos, signalons l'article d'Anni Borzeix (2005) pour qui la transformation du monde économique et de l'entreprise tend à redynamiser les pratiques discursives dans le

¹⁴⁷ Luz y Fuerza del Centro, *Document de planification 2007-2016*, mai 2007. [en ligne]. Disponible sur la toile : www.lfc.gob.mx

¹⁴⁸ MDP : mécanisme économique de la finance du carbone élaboré dans le cadre du Protocole de Kyoto.

travail. Le sauvetage de Luz y Fuerza del Centro, sur le plan technique, opérationnel et financier apparaît dans le discours des militants syndicaux qui cherchent à rendre visibles le conflit entre le modèle *objectifs/résultats* et les *missions* de service public.

Le conflit pour définir les critères qui orientent la politique énergétique se manifeste sur le terrain de la productivité et dans la controverse pour définir ce que l'on entend par qualité du service public. Ainsi, dans le discours de la direction du syndicat, la détérioration progressive de l'entreprise représente une stratégie du gouvernement pour réduire la viabilité de l'entreprise au moyen de restrictions budgétaires.

En insistant sur le rôle de l'État d'offrir un service public d'électricité continu, dans de bonnes conditions de qualité et de prix, les syndicalistes considèrent le secteur électrique comme un *secteur stratégique* pour le développement social et économique, la souveraineté et la sécurité énergétique du pays. Ces arguments ont même été exposés à la Chambre de Députés par le secrétaire général du SME, Martín Esparza Flores qui a fait ressortir l'importance d'augmenter le budget de LyFC ¹⁴⁹.

Encadré n° 16

Discours du secrétaire général du SME (Martín Esparza Flores)

Si le gouvernement ou l'administration ne respectent pas les objectifs établis dans la Constitution qu'ils ont déclarés et promis de respecter pour que les ressources stratégiques de l'énergie électrique nationalisée se développent de façon intégrale et qu'on puisse impulser ainsi la croissance économique industrielle, commerciale et de services, le développement social soutenable, l'indépendance autonome et souveraine de notre patrie, nous insistons, si le gouvernement néolibéral trahit ces préceptes constitutionnels, les salariés du syndicat mexicain des électriciens, nous demanderons son application fidèle, stricte et exacte. Nous n'en demandons pas plus mais non plus pas moins : un budget avec un sens constitutionnel qui fortifie les sens d'une industrie, d'une entreprise intégrale qui fournisse le service public d'énergie que méritent nos compatriotes. [...]

[...] Le câble souterrain remonte aux années 30 ou 40, les progrès technologiques exigent la fibre optique pour créer des réseaux et des routes de distribution d'électricité comme pour les télécommunications. Le budget de Luz y Fuerza del Centro doit inclure des travaux de nouvel investissement ainsi qu'une rénovation généralisée pour la transmission, distribution et commercialisation. L'accueil au service public d'énergie est au bord du collapsus –surtout pendant les heures de pointe-. L'investissement est indispensable, que ce soit pour la rénovation des sous-stations (de transformations), que ce soit pour des changements et la croissance du réseau de distribution, ou encore, pour l'actualisation des équipements de l'administration dans les succursales...

Source : Discours du secrétaire général du SME', Martín Esparza Flores au Congrès de l'Union, août 2007.

L'obligation de fournir un service de qualité constitue donc une stratégie utilisée autant par l'administration que par les militants syndicaux au moment de faire référence à l'alliance

¹⁴⁹ 'Discours du secrétaire général du SME', Martín Esparza Flores au Congrès de l'Union, août 2007, *Inédit*.

avec l'usager. La restructuration de l'entreprise et son sauvetage financier, technique et opérationnel entraînent un conflit pour définir ce que l'on entend par un service de qualité. L'imaginaire de l'entreprise idéale est représenté par son autonomie et sa viabilité financière, la modernisation de l'infrastructure électrique, son indépendance technologique ainsi que par la suppression de la corruption à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Du point de vue du syndicat, reconstruire le projet de l'entreprise consiste à être cohérent par rapport aux *objectifs* sociaux de l'entreprise publique et à discuter de la situation financière, technique et opérationnelle de l'entreprise. Pour la direction syndicale, cette situation caractérise non seulement un problème d'investissement, mais aussi un manque de consensus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise¹⁵⁰. La direction syndicale attribue la responsabilité à « la mauvaise administration et au gouvernement fédéral » dénonçant les tentatives de privatisation de l'industrie électrique qui : « *semble parier sur le collapsus du système électrique pour ensuite attaquer le contrat collectif de Luz y Fuerza ou pour responsabiliser notre organisation syndicale de la gravité de la situation* ». ¹⁵¹

En ce sens, à la fin de 2007, le processus de révision contractuelle (2008-2010) s'est heurté aux problèmes techniques et opérationnels de l'entreprise. En plein processus de négociation, devaient avoir lieu une série d'interruptions du système électrique parmi lesquelles il faut signaler celles de décembre 2007 et de janvier 2008. La première, une panne qui a privé du service 10 communes de l'Estado de México et quatre arrondissements du District Fédéral¹⁵², la seconde, la *bourrasque* qui a mis en évidence la vulnérabilité du système de distribution aérien par l'interruption du service dans 12 arrondissements du District fédéral et 6 communes de son agglomération.¹⁵³. Dans un communiqué de presse, le syndicat des électriciens a signalé que la panne était due à une faute technique imputable au manque d'entretien préventif et curatif et qu'il existait des raisons techniques et politiques pour en attribuer la responsabilité à la direction de l'entreprise et au gouvernement fédéral.

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ Discours de Martín Esparza Flores, *Ibid*

¹⁵² "Calderón exige de la qualité à Luz y Fuerza", *Journal Reforma* 14 décembre 2007.

¹⁵³ "Une nuit de plus!", *Journal Reforma*, 25 janvier 2008.

Encadré n° 17

Communiqué de Presse, Syndicat Mexicain des Electriciens

On a réalisé des sectionnements dans le réseau de 230 et 85 kW pour récupérer de façon partielle la charge affectée, en plus, on a récupéré les services de station de toutes les sous-stations affectées et on a réalisé les interventions techniques nécessaires pour, au moment de récupérer la barre-2 de 230 kV à 11 heures 50, pouvoir commencer la récupération de toute la charge des sous-stations affectées. Vue la grandeur (ou dimension) du désordre, il faut souligner le temps record, à peine 21 minutes, dans lequel les salariés de Luz y Fuerza del Centro, affiliés au syndicat mexicain des électriciens, ont rétabli le service électrique dans toute la zone affectée par l'incident décrit auparavant.

De la même façon, nous voulons insister sur la nécessité impérieuse d'un plus grand investissement budgétaire pour l'exécution des plans d'entretien préventif et correctif des installations de notre entreprise pour être ainsi en condition de remplir notre obligation constitutionnelle d'offrir le service public d'énergie électrique à tous nos usagers

Source : Communiqué de presse, Syndicat mexicain des électriciens, 11 décembre 2007.

Les pannes d'électricité devaient ainsi remettre en question l'opérativité de l'entreprise et sa capacité de réponse en cas d'incidents. Une partie de la presse écrite devait reprendre le débat sur le *statut* protégé des électriciens, leur régime salarial et de retraite, ainsi que leurs revendications telles qu'elles étaient établies dans la proposition ou le *projet* de contrat collectif proposé à l'entreprise. En réponse, le syndicat des électriciens devait envoyer un manifeste aux médias s'appuyant sur la défense du *statut* des électriciens et surtout sur l'importance de leur activité dans la contribution à la croissance économique et au développement social.

L'*incursion* des médias dans le processus de révision contractuelle a été interprétée par les syndicalistes comme une stratégie du *gouvernement* et de l'*administration* pour affaiblir leur position au cours des négociations, dénonçant l'attitude tendancieuse de lier la qualité du service (les intérêts des clients) et les prérogatives et les droits des électriciens.

A partir de ce moment, le conflit entre l'entreprise et le syndicat se recompose car la figure du client insatisfait entre en scène. Ainsi, les tensions avec les usagers, les *pannes* dans la fourniture d'électricité et les problèmes techniques et opérationnels de l'entreprise sont l'objet de débats quant à l'attribution des responsabilités. Cet aspect montre cependant la nécessité pour les syndicalistes, l'administration de l'entreprise et le gouvernement fédéral de reconstruire un cadre d'action partagé. Les risques de panne dans le système électrique démontrent la nécessité d'investir des ressources supplémentaires et de promouvoir la modernisation de l'entreprise.

Devant cette demande, la position du gouvernement fédéral a consisté à responsabiliser l'organisation syndicale face à la situation financière de l'entreprise et au manque de

consensus pour promouvoir la réorganisation productive de LyFC. Selon lui les ressources financières nécessaires à la modernisation de l'entreprise doivent provenir de la *récupération de dettes* et de la diminution des pertes techniques et non techniques d'électricité, c'est-à-dire, en réduisant la différence entre l'électricité distribuée et l'électricité facturée.

Le tableau suivant montre la croissance des pertes de l'entreprise autant pour des raisons techniques que non techniques. A cet égard, nous devons faire remarquer que les pertes de l'entreprise correspondent à divers types de situations comme la fraude au moment des relevés, le service irrégulier de courant électrique et de manière générale tous les problèmes associés à la facturation et au paiement du service.

Tableau n° 6
 “Pertes techniques et non techniques” de LyFC

PERTES D'ÉNERGIE A LUZ Y FUERZA DEL CENTRO							
COMPOSITION POUR TECHNIQUES ET NON TECHNIQUES (GWH et %)							
	ENERGIE (GWh)		Energie Perdue %	(COMPOSITION DE L'ÉNERGIE PERDUE % sur l'énergie distribuée)			
	Remise	Perdue		TECHNIQUES (GWh)	%	NON TÉCHNIQUES (GWH)	%
2003	42,665.50	11,755	27.55	5,231	12.26	6,524	15.29
2004	44,219.61	12,753	28.84	5,514	12.47	7,239	16.37
2005	45,253.21	13,821	30.54	5,910	13.06	7,910	17.48
2006	46,570.70	15,122	32.47	6,436	13.82	8,685	18.65
2007	48,742.73	15,984	32.79	6,736	13.82	9,247	18.97

Source : Luz y Fuerza del Centro. Unidad de Enlace del Sistema Integral de Acceso a la Información.

L'analyse du contexte de la révision contractuelle permet de mieux comprendre les compromis sur les accords de productivité de mars 2008, entre les représentants de l'entreprise, l'exécutif fédéral et les représentants du syndicat des électriciens.

Tableau n° 7
 “Compromis qui s'insèrent dans l'Accord de Productivité 2008”

“Réduction de Pertes techniques et non techniques” % sur l'énergie distribuée	2008	2009	2010	2011	2012
	31.93	28	23	18	12

Source : Annexe de l'Accord de Productivité 2008, Ministère de l'Énergie.

Pour l'administration et le gouvernement, l'accord de productivité établit une série d'indicateurs de productivité conformes au modèle de gestion orienté vers l'évaluation de résultats. Pour la direction syndicale, l'accord oblige le gouvernement fédéral à injecter des ressources dans différents secteurs en présentant comme prioritaires la modernisation de l'entreprise avec la médiation de l'Institut polytechnique national.

Le conflit pour gérer le budget de l'entreprise s'intègre dans le débat sur la réduction des *pertes* de l'entreprise. Pour ce faire, les parties considèrent que le Système de gestion commerciale constitue une pièce-clef pour garantir un meilleur contrôle sur le processus de facturation et de paiement du service. Toutefois, l'organisation syndicale insiste sur la nécessité de construire aussi des compromis avec les pouvoirs locaux et en particulier les communes pour faciliter la régulation du service et le paiement des dettes accumulées par d'autres services publics (éclairage, pompe à eau, etc.).

En ce sens, l'accord de productivité, s'il encadre le sauvetage de l'entreprise, ne constitue qu'une partie des compromis nécessaires aux différents niveaux auxquels participent également les pouvoirs intermédiaires, les représentations des sections, les salariés et les usagers.

L'interprétation des acteurs sur les *accords* de la révision contractuelle, font partie ainsi du conflit pour définir la réorganisation des processus de travail. Les conflits s'y déclinent également dans les diverses sections qui composent l'entreprise. La réorganisation de l'entreprise (réingénierie des processus de travail) implique en conséquence une recomposition des relations de pouvoir qui se tissent dans l'entreprise. Une ligne de recherche consiste à analyser la *transposition* de ces compromis dans l'espace de travail.

A cet égard, sont rendues publiques quelques situations anecdotiques rapportées par les salariés par lesquelles ceux-ci dénoncent la posture *trionphaliste* de l'administration ou des *situations conflictuelles* dans lesquelles l'accord de productivité devient surtout un instrument de pression sur les salariés.

En partant des indicateurs de performance et des objectifs à atteindre, la direction de l'entreprise exige une plus grande implication dans le travail. Les compromis de productivité se traduisent ainsi par une série de consignes et de règles non écrites pour réduire, par exemple, le temps du repas ou être moins tolérant dans les retards ou les absences au travail, etc.¹⁵⁴ Ces situations ont suscité une réponse de la part du syndicat

¹⁵⁴ Carnet de terrain.

considérant qu'elles rompent avec le principe de bilatéralité et que les compromis qui s'incorporent dans l'accord de productivité doivent s'ajuster aux procédures et aux règles établies dans le contrat collectif de travail.

Le contrat collectif de travail représente donc un contrepoids important à la culture du résultat qui s'impose à travers des objectifs à court terme. Toutefois, si la réorganisation des processus de travail et la restructuration de l'entreprise sont deux processus importants pour déterminer l'*avenir* de Luz y Fuerza, il est également important que soit proposée une réflexion sur les *limites* à ces processus afin de construire un projet à long terme.

Il est difficile de penser qu'il puisse exister une transposition mécanique des compromis de l'accord de productivité dans les différents centres de travail sans résistances ni conflits. La confrontation pour cadrer les résultats de la révision contractuelle 2008-2010, en particulier, les portées et les limites de l'accord de productivité impliquent donc un débat. L'une de nos thèses est que le projet de l'entreprise publique est de plus en plus confus dans le contexte de confrontation entre le cadre fondateur de l'entreprise et la politique énergétique néolibérale. Ceci nous permet d'avancer que l'administration et les cadres dirigeants de l'entreprise manquent de présence, d'autorité et de légitimité pour lancer une large campagne en faveur de la restructuration de l'entreprise. C'est pourquoi l'accord de productivité de 2008 est avant tout perçu comme un instrument utilisé par l'administration pour demander aux salariés d'intégrer les changements de l'entreprise et d'atteindre les objectifs qui y sont établis.¹⁵⁵

En analysant divers documents officiels (rapports d'auto-évaluation et le discours du Ministère de l'Énergie et de la direction de l'entreprise) nous pouvons constater que la restructuration de LyFC est un processus où les coûts et les résultats financiers semblent plus importants que les objectifs sociaux de l'entreprise.

Il est clair qu'il existe des différences significatives dans la façon dont l'administration et la représentation syndicale se représentent la modernisation et la restructuration de l'entreprise. Pour la première, l'objectif est d'offrir un service compétitif et de qualité, d'où il découle que la réorganisation des processus de travail s'oriente sur des indicateurs de gestion axés sur la performance et les résultats, tandis que pour la seconde, la modernisation

¹⁵⁵ Le concept d'implication contrainte de Jean-Pierre Durand (2004) est utile pour comprendre la pression qui s'exerce sur la subjectivité des salariés au moment d'évaluer leur comportement dans la réalisation d'objectifs.

consiste à améliorer la *qualité du service* et l'*accueil de l'utilisateur*, réduire le déficit de production, rendre viable l'entreprise et répondre aux *missions* du service public.

La transposition des compromis n'est pas donc un processus mécanique. La réorganisation des processus de travail est assujettie à une dynamique politique de travail qui est importante. En effet, les réunions dans les différentes sections au cours desquels on cherche à figer la position de la direction syndicale sur l'accord de productivité, deviennent un espace de communication important où se transmet l'idéal de l'entreprise et où l'on cherche par conséquent à donner un *sens* aux accords. Les réunions et les assemblées des sections donnent lieu à une dynamique importante pour réactiver la vie politique dans les différents centres de travail et rompre l'inertie qui fait obstacle à la délibération sur les problèmes qui frappent le syndicat et l'entreprise.

A ce propos, en juillet 2008, durant le processus électoral pour renouveler quelques postes du syndicat, a été ouvert un espace de communication pour définir la position de la direction syndicale sur les accords de révision contractuelle. Quelques uns des arguments avancés pendant la campagne électorale s'expriment dans un document qui *justifie* l'accord de productivité, en identifiant comme un adversaire la mauvaise administration de l'entreprise et en définissant comme objectif de :

- rendre l'entreprise plus efficiente,
- respecter le contrat collectif et les droits des salariés,
- promouvoir l'investissement de ressources financières
- supprimer la dette qu'a contractée l'entreprise avec la Commission fédérale.¹⁵⁶

La déstabilisation du modèle contractuel s'exprime donc dans le conflit pour cadrer le *sens* et la cohérence productive de l'entreprise, raison pour laquelle il est difficile de soutenir que l'opposition des salariés et des militants syndicaux s'ancre dans le passé. En effet, le fait d'évoquer un *avant quand...* montre la rupture avec le cadre symbolique du service public et constitue un symptôme du conflit à même d'expliquer la réorientation et la réorganisation de l'entreprise.

¹⁵⁶ Pourquoi participe-t-on? Propagande électorale à l'élection du comité central du SME, 2008-2010, lancée par le bureau de l'intérieur.

Chapitre 7 La modernisation de l'entreprise

7.1 La réorganisation de l'activité commerciale

Pour comprendre la problématique relative à la modernisation de l'activité commerciale de LyFC il est important de considérer que dans la gestion commerciale coexistent différentes sections commerciales : les succursales (29), les agences commerciales (63) et les unités commerciales (2, Toluca et Pachuca), lesquelles s'organisent selon différents processus de travail. Cette situation s'explique par l'expansion territoriale de l'entreprise du centre de Mexico vers l'extérieur et par la difficulté de négocier l'application d'un seul processus de gestion commerciale.

Encadré n° 18
La gestion commerciale à LyFC

Dans une grande partie du District fédéral, l'administration des *contrats* et la gestion commerciale en général ont lieu dans les *succursales*. Dans le processus de travail participent toutefois différentes catégories et sections comme ceux qui distribuent les avis, ceux qui relèvent les compteurs, ceux qui s'occupent des relations publiques, les secrétaires, ceux qui sont chargés de récupérer les dettes, ceux qui sont spécialisés dans les comptes dits *spéciaux* (haute et moyenne tension), les contrats et connexions, ceux qui encaissent, les tabulatrices et le groupe de supervision, groupe 19-1 où siège le responsable agence de la succursale (employé de confiance). Les services ou contrats, en dehors du District fédéral, sont gérés principalement dans des agences extérieures par un seul département (connu sous ce même nom) ce qui fait qu'il existe dans le processus de travail, depuis la décennie des années 30, selon l'une des personnes interviewées, la polyvalence ou définition de travaux génériques et universels c'est-à-dire la rotation des différentes activités qui intègrent la *gestion commerciale*. Finalement, dans les zones de service de Toluca et Pachuca, l'administration des contrats se fait dans les unités commerciales. En d'autres mots, si effectivement la *gestion commerciale* maintient le principe d'administrer les contrats des usagers et par conséquent la facturation et l'encaissement du service tout en répondant aux plaintes et en réalisant les ajustements nécessaires en cas d'erreur imputable à l'entreprise, dans les processus de travail qui se déroulent dans les différentes agences commerciales, on voit intervenir des *catégories* et des sections qu'ont des processus de travail et des salaires différents.

Source : carnet de terrain

Ceci est très important pour comprendre la dynamique politique et intra-syndicale qui existe autour de la modernisation de l'activité commerciale et de l'intégration des processus de travail. Processus dans lesquels entrent en jeu le capital politique des différentes représentations syndicales de section et la duplicité des travaux (laquelle se

traduit par un sentiment d'*injustice* provoqué par la disparité salariale entre différentes sections dont l'activité est identique.

La modernisation de l'activité commerciale ne répond pas seulement à des pressions de type structurel dans lesquelles le changement technologique seraient une pièce fondamentale. Il s'agit d'un processus où les *positions* des acteurs qui entrent en négociation est un facteur important de réorganisation.

L'idée que la modernisation de Luz y Fuerza ne peut être atteinte qu'en consolidant un *leadership politique* capable de tisser des consensus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise semble ainsi pertinente. Le fait que différentes sections réalisent la même activité (technique ou administrative) s'explique, à l'origine, par l'expansion géographique de l'entreprise ; cette situation offre néanmoins aujourd'hui à la direction de l'entreprise une marge de manœuvre sur le coût de la main d'œuvre, mettant en conflit les différentes sections syndicales concernées.

A cet égard, la direction du syndicat des électriciens a lancé un appel pour que l'*intérêt* du syndicat tout entier l'emporte sur celui des sections. Est ainsi mis à l'épreuve l'identité et le capital politique des représentations des différentes sections, dont un aspect important est le contrôle exercé sur les nouvelles embauches.

La recherche de compromis se situe dans un contexte où la viabilité technique, opérationnelle et financière de l'entreprise doivent être pris en compte. Ainsi, la restructuration du secteur commercial a commencé à être discutée en 1989 avec l'accord 511¹⁵⁷ dans lequel l'entreprise et le syndicat s'accordent pour améliorer le processus commercial (réduire les problèmes de facturation du service et de relevé des compteurs).

Le processus pour orienter la modernisation du processus de gestion commerciale est passée par deux étapes qui ne font pas l'objet de cette thèse :

- La première consiste à adapter la plate-forme informatique de la Commission fédérale d'électricité (CFE) aux agences commerciales, en l'implantant de façon expérimentale dans une succursale. Dans le rapport d'auto évaluation du premier semestre de 1997, la direction de l'entreprise signale que l'entreprise comptait sur l'équipement informatique pour installer un nouveau système commercial.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Cette Accord représente le point de départ, en quelque sorte, d'une série d'engagements acquis bilatéralement pour impulser la réorganisation de l'aire commerciale.

¹⁵⁸ Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'auto-évaluation*, 1^o semestre 1997, p. 37.

- La seconde en 1997 quand l'administration a engagé un consultant externe (Union Fenosa, entreprise espagnole) afin d'améliorer la plate-forme informatique et de l'implanter dans les différentes unités commerciales.

L'accord de productivité de 1994 prévoit que pour atteindre les indices de productivité la direction effectuera des changements administratifs et organisationnels dans la structure de l'entreprise. Dans la même année ont commencé les travaux de rénovation des unités commerciales et la construction du réseau informatique pour développer le *nouveau* système de facturation et la plate-forme du système commercial (SICOM).

Les différents objectifs étaient de :

- réduire les plaintes des usagers pour les erreurs de facturation et de relevé des compteurs
- réduire la moyenne de temps entre le moment du contrat et l'installation des nouveaux services
- contribuer à la réduction des pertes de l'entreprise en diminuant les erreurs de facturation et d'encaissement.¹⁵⁹

Les *travaux* de modernisation de l'activité commerciale sont mis en œuvre dans le cadre du Programme pour améliorer la qualité du service et du processus commercial (PROCOM) : « *système ayant pour objet d'améliorer le service à l'utilisateur sur les aspects contrat, accordements, interventions techniques en cas d'urgence, relevé du compteur, facturation, encaissement et accueil personnalisé [...] la simplification administrative* »¹⁶⁰.

Le rapport d'auto évaluation du premier trimestre 1997 précise qu'a été lancée une étude pour déterminer la viabilité de l'implantation du système de gestion commerciale (SICOM) et des terminaux électroniques pour le relevé des compteurs (LIRE). Selon le projet, « *améliorer la qualité du service et l'accueil de l'utilisateur* », le nouveau Système de gestion commerciale (SGC) devait être implanté en six étapes (de février 1999 à septembre

¹⁵⁹ Cf. Contrat collectif de travail LyFC-SME (1994-1996), *Accord de productivité 1994*.

¹⁶⁰ Parmi les facteurs qui font obstacle à sa concrétisation on trouve la crise économique de 1995 et le *programme d'austérité* lancé par le gouvernement fédéral, ainsi que les désaccords entre les différents représentants syndicaux sur la modernisation de l'activité commerciale. A la fin de 1996, le Programme commercial (SICOM) avait cependant été installé dans une succursale du District fédéral (succursale Guadalupe) en s'accompagnant des ateliers sur le changement technologique (Service : une lumière pour le changement) et sur le relevé des compteurs avec le terminal portable connu sous le nom de Libre route électronique (LIRE). Cf. Luz y Fuerza del Centro, Rapport d'auto-évaluation, 1^o semestre 1995, p. 14 et Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'auto-évaluation*, 1^o semestre 1996.

2000) . Pourtant à partir de 1997 le thème de la *restructuration* de l'entreprise devait être relégué au second plan à cause du manque de volonté politique du gouvernement fédéral pour construire des accords.

Si la position du syndicat mexicain des électriciens s'élevait directement contre la privatisation de l'industrie électrique, sa position sur la question de la restructuration intégrale de l'entreprise, apparaissait quelque peu ambiguë.

7.2 La dynamique intra-syndicale

L'appel des dirigeants syndicaux à maintenir l'unité et la discipline contre la privatisation, renvoie à des stratégies de type discursives qui mettent principalement en avant l'*incertitude* sur le contrôle de la pérennité et du contenu du travail : la réorganisation des processus de travail et la modernisation de l'entreprise sont avant tout présentées comme une menace, en particulier pour les départements où existe une redondance des activités.

Les années 1996 et 1997 sont des moments-clés pour comprendre les difficultés de la modernisation de l'entreprise. On assiste, alors, à une recomposition des forces politiques au sein du syndicat et par conséquent à une redéfinition de l'agenda syndical : la participation du *comité* central aux Conseils d'administration de la nouvelle entreprise, les changements dans la *structure administrative* et l'*accord de productivité de 1994* ont constitué dorénavant les principaux axes de discussion. Au comité central, la fracture a augmenté du fait qu'a émergé le sentiment que les *changements* dans la structure administrative de l'entreprise étaient réalisés sans consultation préalable de l'assemblée générale du syndicat, témoignant d'un déficit démocratique. S'ajoutait, en plus le sentiment que l'exécutif fédéral ne désirait pas promouvoir le sauvetage de l'entreprise, impression qui ressort dans le paragraphe suivant, extrait de l'assemblée générale du 7 novembre 1996 sur la restructuration de l'entreprise : « *Camarades, aucune personne saine d'esprit ne peut s'opposer à ce qu'une entreprise ait une structure, ait une organisation [...], ici le problème du syndicat est de sauver deux ans de démocratie que nous avons perdus à cause de ce problème de restructuration. Selon le rapport des camarades, depuis 1994, date à laquelle l'entreprise a présenté un projet, on aurait dû convoquer le syndicat pour en discuter de façon démocratique, on a laissé passer le temps et aujourd'hui, en septembre 96, on nous distribue un feuillet où l'on nous présente une*

proposition du conseil d'administration qui implique une restructuration qui dépasse ce que le syndicat avait approuvé en février 94 [...] Notre préoccupation est qu'on discute tout ce problème démocratiquement, que le syndicat y participe dans son ensemble par l'intermédiaire des organismes traditionnels, assemblée générale, assemblées départementales...»¹⁶¹

On observe ici la position hégémonique qui se configure au sein du syndicat, avec l'arrivée de Rosendo Flores au comité central en 1997. Celui-ci reprend à son compte les consignes de nier la nouvelle structure de l'entreprise et de renégocier les indicateurs de productivité établis en 1994 considérant que ces différents compromis lésaient les intérêts du syndicat et des salariés. Toutefois, si cette position a été renforcée, la situation financière, technique et opérationnelle de l'entreprise a continué de se détériorer considérablement. Le fait de reléguer au second plan la modernisation de l'entreprise révélait l'indifférence aux *problèmes* structurels de LyFC ainsi qu'un manque de *volonté* pour dégager des consensus et encourager des compromis intra-syndicaux.

La concentration du pouvoir dans la personne de Rosendo Flores et, par conséquent, l'attitude oppositionnelle du comité central dans l'orientation stratégique du SME, ne s'est pas manifestée seulement à travers l'opposition du syndicat à la privatisation du secteur électrique ; elle s'est traduite également par l'opposition que différents *départements* ont manifestée à l'égard du processus de *modernisation* de l'entreprise. Ils considéraient en effet que la réorganisation des processus de travail et le changement technologique représentaient une menace mettant en cause le contrôle sur le travail. Dans la période de Rosendo Flores (1997-2005), on assiste, en raison du diagnostic financier, technique et opérationnel qu'il a fait de la situation de l'entreprise, à la complexification des relations entre l'entreprise et le syndicat. A la fin de cette période, était sans cesse débattu, au sein de la *classe politique* du SME, le *projet du syndicat* pour l'entreprise : en effet, l'opposition à la privatisation semblait insuffisante à promouvoir le *sauvetage* financier et opérationnel de l'entreprise, laissant de côté la nécessité de renforcer la volonté politique au sein du syndicat et un *leadership* capable de favoriser la réorganisation de l'entreprise. Le sentiment dominant au sein de la classe politique du SME était alors que l'avenir de l'entreprise et du syndicat se trouvait confisqué par des intérêts particuliers. S'accroissait

¹⁶¹ Syndicat Mexicain des Electriciens, *Acte de l'assemblée générale extraordinaire*, 7 novembre 1996.

ainsi les conflits internes notamment entre les départements opérationnels et administratifs.¹⁶²

En résumé, on peut reconnaître que la *gestion* de Rosendo Flores a été décisive pour avoir fixé la position politique du syndicat en opposition à la privatisation du secteur électrique ; pour autant, au sein de la classe politique du SME, persistait l'idée que la modernisation de l'entreprise avait été victime du temps perdu à ne pas installer un véritable débat sur la qualité du service ni à définir la stratégie du syndicat dans ses relations avec les usagers. A commencé, alors, à se configurer, au sein même de l'organisation syndicale, un nouveau discours mettant en avant des thèmes comme la modernisation de la prestation du service public ou le sauvetage financier et opérationnel de l'entreprise. Le changement de secrétaire général du SME, en 2005, s'inscrit dans ce tournant.

Avec les initiatives présentées pendant les sexennats d'Ernesto Zedillo et de Vicente Fox, la modernisation de l'entreprise, à laquelle aspiraient les militants syndicaux, est l'occasion d'une querelle pour définir le contenu d'une telle politique : la connotation négative du terme *modernisation* (le terme ayant été employé pour justifier la privatisation du secteur public pendant le sexennat de Salinas de Gortari) rendait en effet difficile la construction d'un consensus.

Au syndicat, devait aboutir une première tentative de dialogue interne soumettant à la discussion et à l'analyse, fin 2000, la *proposition* de l'administration sur le Projet intégral de restructuration et de modernisation de l'organisme décentralisé LyFC. Proposition développée principalement autour de trois axes : a) la structure administrative de l'entreprise, b) la régionalisation de sa zone d'accueil et c) la systématisation de différents secteurs notamment le système de gestion commerciale et le système d'administration des ressources humaines. Dans l'argumentaire *justificatif* du *projet* de restructuration présenté au syndicat, l'administration souligne que : « *l'organisme est plongé dans un processus qui exige que l'on concrétise de façon urgente une série d'actions indispensables pour que l'on puisse offrir, à court terme, un service plus efficient et de qualité comme le sollicitent nos usagers tout en respectant le personnel* ». ¹⁶³

¹⁶² Protestant contre l'obligation d'offrir un meilleur service et de supprimer la corruption, la classe politique du syndicat, composée largement de retraités et anciens représentants syndicaux, considèrent qu'aussi bien celui qui installait le service que celui des relations publiques, ou n'importe quel agent extérieur, incarnaient « le visage de l'entreprise » face à l'utilisateur.

¹⁶³ Luz y Fuerza del Centro, 'Réponse à la sollicitude du syndicat pour qu'on lui remette le Projet intégral de restructuration et de modernisation de l'organisme décentralisé', *Inédit*.

La restructuration de l'entreprise porte, du point de vue de l'administration, sur la promotion d'une formation adéquate, l'automatisation et la simplification des processus, l'adoption de nouvelles technologies, procédures et formes d'organisation du travail, l'utilisation des ressources naturelles à partir d'un usage rationnel et décentralisé en accord avec la réalité géographique de LyFC et sa structure organique actuelle pour doter l'organisme de la capacité de répondre aux exigences de la zone centrale du pays.¹⁶⁴

Le *projet* de restructuration devait être analysé au sein du syndicat au travers de tables rondes pour chaque activité (commerciale, technique, administrative) ; toutefois, comme l'ont souligné quelques uns des acteurs, les résultats des sondages ont porté sur des intérêts *parcellaires* mettant en évidence la difficulté du syndicat à défendre une vision plus ample et intégrale de son projet avec l'entreprise. A ce propos, un membre de la commission mixte de productivité conclut en ces termes : « *La vision prééminente s'est centrée sur la protection de ce que nous considérons notre matière de travailler et notre structure d'avancement, telles qu'elles ressortent des divers accords de départements, de sections et de groupes ; cependant on n'a pas abordé les analyses qui pourraient permettre d'identifier l'ensemble des processus que nous réalisons, ainsi que les caractéristiques des divers éléments qui interviennent dans son développement et dont les effets contribuent à favoriser ou à faire obstacle aux résultats que l'on attend de ces mêmes processus.* »¹⁶⁵

En ce sens, la *modernisation* intégrale de l'entreprise est rendue difficile par un contexte où dominant la méfiance et la confrontation. En effet, si l'administration considérait, dans son rapport d'auto évaluation du premier semestre 2001, que le nouveau *système de gestion commerciale* et ses applications complémentaires sont achevés et disponibles, la réalité n'en restait pas moins que les consensus nécessaires à son implantation n'existaient pas¹⁶⁶ provoquant une *suspension* du contrat avec Union Fenosa.¹⁶⁷

La modernisation de l'activité commerciale exigeait donc un compromis et un consensus entre différentes représentations départementales et salariés du secteur commercial. Toutefois, s'exprimaient, à ce moment, des résistances des représentants départementaux (qui sentaient que leur capital politique était mis en jeu avec l'intégration des processus de

¹⁶⁴ *Idem.*

¹⁶⁵ Ramón Aceves, 'Commentaires du panel installé pour la révision du Projet intégral de modernisation et restructuration de LyFC'. Ex-membre de la commission mixte de productivité, *Journal LUX du SME*, Février 2001.

¹⁶⁶ Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'auto-évaluation*, 1^{er} semestre 2001, p. 64.

¹⁶⁷ Entreprise espagnole engagée comme consultant pour améliorer la plate-forme informatique et pour implanter un nouveau processus de gestion commerciale à LyFC. Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'activités 2001-2002*, Chapitre 4.

travail et les droits à l'avancement des salariés). De plus, l'exécutif fédéral (Vicente Fox Quezada) insistait pour privatiser le secteur électrique en initiant, en 2001, une proposition de réforme constitutionnelle qui cherchait à ouvrir le marché des grands consommateurs.

Le projet de restructuration intégrale de l'entreprise et, en particulier, la modernisation du *processus de gestion commerciale* se trouvaient ainsi liées à un contexte politique où dominait la méfiance entre les acteurs auquel s'ajoutait un manque de sensibilité politique à l'intérieur du syndicat pour construire des consensus intra-syndicaux et favoriser un projet alternatif de restructuration de l'entreprise. La *détérioration* continue de la situation technique, financière et opérationnelle de l'entreprise se traduit dans l'appel persistant aux salariés, militants syndicaux et administrateurs pour qu'ils se préoccupent du projet de l'entreprise.

Encadré n° 19

Suspension du contrat avec Union Fenosa comme consultant

La direction générale a autorisé, moyennant le contrat de services n° SS 157/98, les étapes correspondant au développement et implantation du système de gestion commerciale (SCG) que l'on avait originellement prévu de réaliser en 6 phases. On pensait commencer en mai 1999 et terminer en novembre 2000. Toutefois, étant donné qu'on n'a pas terminé la concertation avec le syndicat pour obtenir son implantation, le 4 décembre 2000, on a célébré un accord de modification avec Union Fenosa (UF) dans lequel, selon la volonté des deux parties, on suspend les effets du contrat cité auparavant jusqu'à ce que l'organisme arrive à célébrer et conclure les accords qui puissent lui permettre d'effectuer l'implantation et la mise en opération du SGC. L'adéquation du software pour répondre aux nécessités opérationnelles du processus commercial a été conclue à 100%. Depuis novembre 2001, on effectue des réunions de travail avec le syndicat pour obtenir l'implantation du système et à partir des travaux qui ont été réalisés dans le Plan intégral de réduction de pertes et amélioration de la qualité du service (Plan Guadalupe) on a prévu de commencer, en avril 2002, les activités correspondant à l'implantation du système, après une concertation préalable sur les accords de travail avec le SME.

Source: Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'auto-évaluation*, 1^{er} semestre 2001, p. 64.

Dans ce contexte il convient d'analyser la *position hégémonique* qui domine le syndicat des électriciens au moment de discuter le projet de restructuration intégrale de l'entreprise. Il faut être plus particulièrement attentif à l'*opinion* du groupe d'ingénieurs sur les travaux réalisés par Union Fenosa et l'informatisation des processus de travail. En effet, leur position a reçu l'appui de la direction du syndicat (Rosendo Flores Flores, 1997-2005) dans la mesure où le cadre d'action collective entoure la mobilisation contre la privatisation de l'industrie électrique et la politique énergétique néolibérale. En ce sens, la modernisation de l'entreprise, comme thème de discussion, est passé au second plan à l'intérieur de l'organisation syndicale.

Ainsi, le fait d'avoir engagé Union Fenosa devait ouvrir –au-delà d'une stratégie de privatisation- le débat sur le *modèle* contractuel de l'entreprise-syndicat et ce à trois niveaux:

- en mettant en débat le contrôle du syndicat sur la matière de travail (la clause 10 du contrat collectif),
- en élaborant les accords départementaux (le groupe d'ingénieurs¹⁶⁸ revendique la responsabilité des systèmes d'information dans l'entreprise ce qui fait que le problème se résume dans l'obligation d'assurer la formation du département dans tout ce qui est nécessaire à son développement et d'introduire la systématisation des processus de travail),
- en considérant que le fait d'engager un intervenant externe heurte le principe de *bilatéralité* qui régule les relations de travail.

Encadré n ° 20

Considérations pour le projet de restructuration sur le thème de la systématisation

« Il y a donc un nouveau cadre d'opérations qui oblige à repenser la politique informatique dans le secteur électrique : l'économie de marché qu'on prétend adopter pour le secteur électrique et principalement la diminution volontaire du rôle recteur de l'État qui obligent les entreprises nationalisées à se préparer pour affronter une concurrence sauvage sur un terrain où la technologie de pointe est stratégique. Dans ce contexte, il manque une politique informatique concertée pour tout le secteur, capable d'affronter la concurrence privée dans les conditions nettement désavantageuses qui se présentent, en offrant des alternatives efficaces. Ces dernières années, on a modifié les conditions qui régulaient la fonction informatique à LyFC. Cette fonction était et est actuellement entre les mains de salariés syndiqués du SME, spécifiquement du GI de MEP (machines électroniques et procédures). Ces modifications réalisées dans le cadre d'accords de moindre hiérarchie au contrat collectif de travail (CCT), comme sont les accords départementaux, et jusqu'à des accords spécifiques qui en sont arrivés à ce qu'aujourd'hui, plutôt que de favoriser l'usage de l'informatique comme outil de travail dans toutes les sphères de l'entreprise, ils ont déclenché une anarchie énorme sur son usage et application où seule l'ambition du contrat, soutenue par de mauvais administrateurs de LyFC a été satisfaite. Tant qu'on ne respectera pas notre matière de travail et qu'on nous menacera de mettre en concurrence nos propositions avec les offres que présentent des entreprises extérieures, l'administration compromettra l'indépendance technologique de l'entreprise et aura des raisons pour annuler n'importe quel projet en faveur d'une concession étrangère. LE CHANTAGE SUR NOTRE *MATIÈRE* DE TRAVAIL DOIT SE TERMINER. L'obligation de l'administration est de doter MEP de la structure et des ressources nécessaires pour remplir toutes ses fonctions stratégiques, y compris le développement... »

Source : Syndicat Mexicain des Electriciens, document Inédit.

Il faut considérer que, dans le cas de Luz y Fuerza del Centro, la dynamique syndicale est un élément important dans la configuration des espaces socio-productifs, étant donné qu'au

¹⁶⁸ Syndicat Mexicain des Electriciens, "Considérations pour le projet de restructuration sur le thème de la systématisation". Janvier 2001. *Inédit*.

sein du syndicat la prise de décisions est soumise à délibération et que le *modèle* démocratique est celui de la délibération en *assemblée*. De plus, il existe des lieux importants de débat de la *problématique* de l'entreprise entre le comité central du syndicat et les différentes représentations départementales à savoir la Commission de travail.

L'assemblée générale et la commission de travail sont, par conséquent, des espaces qui favorisent la délibération sur la situation d'affrontement entre le syndicat et l'entreprise. Toutefois, l'importance particulière de la seconde vient du fait qu'on y définit des actions qui correspondent au *personnel actif* de l'entreprise même si le groupe des retraités y participe aussi. Or, dans la prise de décisions, le poids politique de ces derniers est considérable étant donné qu'il s'y concentre une bonne partie du *capital politique* de l'organisation syndicale : il est ainsi certain qu'en certaines occasions il encadre la prise de décision ce qui altère le contexte d'action du personnel actif. On doit donc admettre qu'il existe des tensions intergénérationnelles dans la dynamique du syndicat.

En mars et novembre 2001, deux thèmes importants devaient faire l'objet de discussions en assemblée générale : la délibération sur le *projet de restructuration intégrale* de l'entreprise et celle sur la *situation financière de LyFC* - étant donné la pression constante exercée par le gouvernement fédéral sur l'organisation syndicale sur le thème du déficit de l'entreprise.¹⁶⁹

Quant à la première délibération, la force syndicale a insisté sur le fait que l'objectif du gouvernement ne serait pas de moderniser l'entreprise sinon de la privatiser en suivant les recommandations du FMI et de la Banque mondiale : « *Comment discuter en ce moment de la restructuration et de la modernisation de l'entreprise si le président de la République et le ministre de l'énergie, sur la proposition du syndicat qui est présentée dans notre contrat collectif, ont répondu qu'il n'y avait rien à faire dans notre entreprise : "qu'elle était un tonneau sans fond et que la seule voie possible était la privatisation". Nous ne nous opposerons pas à la restructuration ni à la modernisation qui impliquent de meilleures conditions pour l'entreprise et pour les salariés ; si celles-ci sont présentées dans le cadre du contrat collectif de travail, [...] Si l'organisation décide d'avancer, ce sera dans le cadre du contrat collectif sans accepter pour cela aucune séparation...* »¹⁷⁰

¹⁶⁹ La dette cumulée avec CFE (1.21 milliards €), les transferts de l'Etat (1.6 milliards €, en 2007) et les pertes d'énergie (33% du total distribuée) sont des problématiques qui s'entrecroisent avec le manque d'investissement et avec la menace de fusionner l'entreprise avec CFE (Loi fédérale des organes de l'État).

¹⁷⁰ Syndicat mexicain des électriciens, *Acte de l'assemblée générale extraordinaire*, le 29 mars 2001.

Dans le débat sur la situation financière de l'entreprise, la sous-capitalisation est considérée par le syndicat comme une stratégie du gouvernement pour justifier sa privatisation. Parmi les arguments que brandissent les militants syndicaux, on peut noter l'invitation à ce que le syndicat puisse prendre part au sauvetage financier de l'entreprise, résistant ainsi à la privatisation du secteur.

Derrière cette position, on peut identifier l'idée, que nous avons retrouvée dans plusieurs interviews, selon laquelle « *il peut y avoir une entreprise sans syndicat* » mais « *pas de syndicat sans entreprise* »: « *une façon de freiner les tentatives des partisans de la privatisation est, c'est vrai, la mobilisation, la mobilisation des organisations mais aussi, c'est vrai, il faut chercher à fortifier économiquement les entreprises, [...] après la mobilisation, des collègues proposent, en tant que syndicat, des changements dans l'entreprise ce qui a amené à ce qu'on reconnaisse aujourd'hui, du côté du gouvernement, que les conditions financières de l'entreprise ont changé et même s'ils ont perdu le plébiscite, l'État n'a pas réussi à privatiser cette industrie ; donc la préoccupation que la direction du syndicat a manifestée pendant longtemps, nous voulons l'exprimer ici, camarades, dans cette assemblée est qu'en tout cas, si comme on dit il n'y pas de quoi se faire du souci, nous devons sûrement l'accepter, camarades, comme direction et nous continuerons à exercer notre travail dans ces mêmes conditions* »¹⁷¹

La lutte contre la politique énergétique néolibérale est l'axe autour duquel s'articule, comme nous l'avons vu, le cadre d'action du syndicat des électriciens. Toutefois, même lorsqu'on reconnaît la nécessité d'ouvrir des espaces de discussion sur la problématique de LyFC, les actions syndicales se concentrent principalement hors de l'espace de travail, raison pour laquelle le comité de l'extérieur devait assumer une attitude active comme quand il a constitué, en 1999, le Front national contre la privatisation de l'industrie électrique nationale et qu'il a tissé des alliances internationales à travers l'Amérique latine et avec la Fédération syndicale mondiale. Ces actions, non seulement ont reçues un assentiment général mais étaient, en outre, légitimées par le contexte d'*incertitude* qui prévalait autour de la privatisation de l'entreprise et des initiatives de réforme constitutionnelle. Cependant, a commencé à surgir, au sein de l'organisation syndicale, une *autocritique* considérant que si la consigne du refus de la privatisation continuait à être diffusée, les actions de la direction syndicale, elles, étaient en décalage avec la

¹⁷¹ Syndicat mexicain des électriciens, *Acte de l'Assemblée générale extraordinaire*, le 29 novembre 2001.

problématique vécue à l'intérieur de l'entreprise et du syndicat. L'on a, ainsi, commencé à rediscuter de la viabilité de l'entreprise, débat qui a contribué à un nouveau tournant discursif lors du changement de la direction syndicale, en 2005.

Pour mieux comprendre ce tournant discursif, il est important de l'analyser à partir de trois problématiques :

- La première est la *détérioration* de l'image de l'entreprise aux yeux des usagers et l'appel lancé aux salariés, depuis l'organisation syndicale, pour qu'ils offrent un meilleur service. Témoin de cette problématique la difficulté de collecter des signatures en faveur du syndicat contre l'initiative de privatisation présentée par Vicente Fox, en 2001.
- La deuxième concerne la modernisation de l'activité commerciale et la nécessité de construire des consensus *intra-syndicaux* pour aider au sauvetage de l'entreprise ; en ce sens, l'accord signé avec l'Institut polytechnique national, en 2006, pour développer le *programme de gestion commerciale* est un aspect important de cette tentative de « reconstruire » des compromis.
- Le troisième axe, enfin, concerne les problèmes techniques et opérationnels de l'entreprise qui deviennent une pièce-clé dans le cadre discursif de la direction syndicale en amenant le débat au sein de l'organisation sur la dispute pour la viabilité de l'entreprise.

7.3 La viabilité de l'entreprise mise en cause

La difficulté de former des compromis autour du renforcement de LyFC se retrouve aussi sur le terrain technique et opérationnel. L'augmentation des pertes techniques et non techniques sont autant d'indicateurs qui rendent compte, comme les *plaintes* des usagers, de la *situation* de l'entreprise et des tensions qui existent autour de la relation de service.

Les difficultés techniques et opérationnelles de l'entreprise ne se répercutent pas seulement sur les indicateurs de gestion, par exemple, sur le temps d'interruption, elle se répercute ainsi sur la *représentation* que les usagers et les salariés se font de ce que signifie un service de qualité.

Dans l'analyse de la relation de service interviennent également, en plus des cadres de référence des acteurs, le *contexte* social où se situe l'interaction. A ce propos, chaque *agence commerciale* ayant une zone géographique d'accueil, les *problématiques* peuvent varier de l'une à l'autre, selon le contexte socioéconomique et le *statut* reconnu à l'utilisateur/client.

La relation salarié/utilisateur ne se réduit pas à une interaction discursive où est mise à l'épreuve la *typologie* que construisent les salariés et l'entreprise autour du *statut* et les attentes des clients (Ugheto, Besucco et al. 2002) ; dans certains litiges avec les utilisateurs, c'est le propre processus même de travail qui est mis à l'épreuve. Ainsi la relation de service constitue non seulement l'objet de la politique de l'entreprise, mais aussi celle du syndicat des électriciens dans la mesure où s'y trouvent également mis en jeu le *statut* des salariés et l'organisation du travail.

Notre enquête de terrain s'est principalement concentrée dans les agences commerciales de LyFC (les succursales) où nous avons cherché à y observer de préférence l'interaction aux comptoirs d'accueil du public. Toutefois nous considérons pertinent d'offrir tout d'abord un panorama général de la situation opérationnelle de l'entreprise, étant donné que quelques unes des *difficultés* pour assurer la continuité du service dans les *zones* considérées comme *critiques* ressort des *plaintes* des utilisateurs.

Les *plaintes* des utilisateurs peuvent concerner :

- des problèmes techniques ou opérationnels de l'entreprise pour garantir la continuité du service,
- des *erreurs* qui découlent du processus de travail
- des tensions autour de la politique tarifaire.

Ainsi, le nombre d'interventions observées pendant l'année 2007 est une donnée significative sur l'opérativité de l'entreprise. Dans le tableau suivant, se trouvent reportés la nature des *plaintes* reçues au cours de l'année 2007 sur le plan technique et opérationnel :

Tableau n° 8
Interventions techniques en 2007

Plaintes reçues année 2007		
Cause	Pourcentage	Plaintes reçues
Branchements	30%	78 269
Fusibles	23%	61 224
Imputables au client	19%	49 822
Lignes	13%	34 313
Autres causes	12%	31 695
Transformateurs	1%	3 380
Dommmages à poteaux	1%	2 752
Equipe de contrôle	1%	3 367
Total 2007	100%	264 822

Sources: LyFC

Le tableau suivant montre les *plaintes* des usagers liées à des interruptions de service, des variations de voltage, des erreurs de facturation et des pratiques de corruption ou frauduleuses.

Tableau n° 9
"Les plaintes commerciales"

Causes	Plaintes
Pas de lumière	19 698
Plainte p/ facturation	5 378
Variation de voltage	5 034
Plainte p/ fraude	4 272

Source: Luz y Fuerza del Centro

La situation technique et opérationnelle de l'entreprise (en particulier, les risques d'une panne générale du système électrique de la zone centrale du pays) participe à recomposer les forces à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les militants syndicaux ont recours à ce genre d'arguments auprès de l'administration et des pouvoirs publics pour exiger un plus grand investissement dans les secteurs opérationnels de l'entreprise. Ils sont également obligés de construire des consensus et des compromis pour trouver une solution négociée à la modernisation de l'aire commerciale, thème qui, comme nous l'avons vu, est en discussion depuis plus 15 ans.

En ce sens, la "*bataille*" pour le sauvetage de l'entreprise consiste, du point de vue des syndicalistes, à s'allier avec les usagers pour exiger des ressources supplémentaires dans la modernisation de l'entreprise. Ainsi la relation de service peut être définie non seulement par son caractère commercial mais aussi par son caractère politique.

La direction du syndicat a d'ailleurs même envisagé un pacte politique avec des organisations locales et des autorités municipales pour promouvoir l'électrification de zones marginales. Un exemple de cette politique est l'Accord de collaboration lancé par la direction du syndicat des électriciens et les autorités municipales d'Ecatepec ¹⁷² (zone de conurbation importante de Mexico) pour assurer l'électrification de la commune et réduire les pertes de l'entreprise.

Il est vrai que l'alliance avec l'utilisateur n'est pas nouvelle dans le "schéma discursif" des militants syndicaux (il est en effet présent dans le cadre fondateur de l'entreprise et dans le rôle de l'État comme promoteur du développement social) ; on peut considérer néanmoins que la nature de la relation *usager-entreprise-syndicat* se re-conceptualise à travers des thèmes comme la qualité du service, les problèmes techniques et opérationnels de l'entreprise, la corruption et la détérioration de la vie de travail et syndicale et aussi à partir du moment où l'utilisateur/client est considéré comme un sujet de droit.

L'alliance avec l'utilisateur/client s'inscrit, dans la perspective des militants syndicaux, dans deux espaces différents : un espace d'influence sur l'orientation de la politique publique et sur la gestion des ressources (grâce à la médiation d'acteurs sociaux et institutionnels) ; un espace où l'alliance avec l'utilisateur acquiert un caractère ponctuel à partir du moment où la relation de service se conçoit également comme un lien politique et social.

La réingénierie du processus de travail dans le secteur commercial (par l'implantation d'un *nouveau* système de gestion commerciale) prend donc une connotation politique inhérente à la controverse sur le *sens* et la *cohérence productive* de l'entreprise publique nationalisée. Il en découle que la *direction syndicale* assume des activités qui relèvent de l'administration de l'entreprise comme, par exemple, la promotion, depuis les assemblées syndicales à participer à la réingénierie des processus de travail : *compromis* acquis avec le public usager.

Il est important enfin de souligner que notre analyse a pour cadre une discussion beaucoup plus large sur la modernisation de l'activité commerciale et la réingénierie des processus de travail. Ainsi la re-conceptualisation de l'activité commerciale a pour scénario l'implantation de nouvelles technologies et systèmes d'information dans le processus de gestion commerciale (les contrats de service, le relevé du compteur, la facturation,

¹⁷² Luz y Fuerza del Centro, "Bulletin de presse 30 mai 2000" [en ligne]. Disponible sur la toile: <http://www.lfc.gob.mx/boletin102007>

l'encaissement du reçu, les ajustements à la facturation et l'élaboration d'ordres de travail avec le secteur de distribution au moment où est sollicitée une intervention technique).

Toutefois, bien que la réingénierie soit conçue comme un processus de réorganisation établi de haut en bas, la participation des différentes représentations départementales est importante. Elle permet non seulement la construction de consensus mais aussi de faire remonter les expériences vécues et les besoins des différents départements.

Si les propositions ou scénarios de réingénierie des processus de travail sont présentées par le personnel de l'Institut polytechnique national, il revient à l'administration et au syndicat (tant la direction qu'au niveau des représentations départementales) de définir la proposition qui s'ajuste le mieux aux différents intérêts : en termes de *coûts* économiques et financiers pour l'entreprise, en termes de droits acquis, politiques et sociaux pour le syndicat. La réingénierie des processus de travail dans le secteur commercial doit permettre de dégager une *issue* consensuelle. Cette expérience doit être étendue aux autres secteurs opérationnels de l'entreprise avec la signature de l'accord de productivité de 2008.

Par ailleurs, quelques unes des *tensions* vécues aux comptoirs d'accueil du public ont pour origine les déficiences du processus de travail et le manque de communication entre les divers secteurs qui interviennent dans le processus commercial, ceci s'explique parce qu'il n'existe pas, d'appropriation de la part des salariés et des usagers, des droits et des obligations qui s'intègrent dans la prestation du service.

7.4 Le travail relationnel

Le lieu de travail est un espace social où se configurent des relations sociales conflictuelles et consensuelles (Durand et Hatzfled, 2002); dans les agences commerciales, l'usager-client est un acteur réel qui intervient dans l'organisation du travail de façon directe ou indirecte par des actions de protestation grâce auxquelles il se rend visible en tant que *sujet de droit*.

A ce titre, l'anecdote suivante reflète une partie des conflits entre les clients, les salariés qui se trouvent aux comptoirs d'accueil et le responsable agence de la succursale. Le conflit ne s'exprime pas seulement entre l'usager et le salarié, mais aussi dans l'empathie qu'entretiennent les usagers entre eux. Dans l'agence commerciale il existe une boîte à

idées "VOTRE OPINION NOUS INTÉRESSE". Un usager a changé le *sens* de la phrase originale la transformant en "VOTRE OPINION N'INTÉRESSE PAS".

Une autre anecdote a été observée à une heure de pointe alors que le personnel assigné aux comptoirs d'accueil paraissait insuffisant pour réduire le temps d'attente des usagers. Il est important de noter que le centre de travail comprend des espaces ouverts et des divisions entre les bureaux de hauteur réduite (1m.40 environ) ce qui fait que l'usager peut clairement voir les activités de l'ensemble du personnel. Un usager a commencé alors à crier : "Mettez-vous au boulot, bande de fainéants". Cette réflexion a donné l'occasion aux autres usagers de se mobiliser et de lancer une série de réclamations critiquant l'engagement des salariés, l'organisation du travail dans l'agence et en particulier le nombre de personnes aux comptoirs d'accueil. En réponse, le responsable agence est arrivé et a affronté les usagers, (il m'a été difficile d'entendre sa réponse). Toutefois les gestes du responsable agence et les réclamations généralisées des usagers rendaient bien compte d'une situation assez tendue et conflictuelle. Finalement, a été augmenté le personnel aux comptoirs d'accueil en y assignant deux personnes supplémentaires, ce qui a détendu la situation.

Tout ceci démontre l'intérêt du client à rendre visible son *malaise* et à *critiquer* l'organisation du travail. Dans cette situation conflictuelle, c'est avant tout la position des salariés et du responsable agence qui nous intéressent. En effet une partie des remarques qui ont été échangées s'appuient sur le stéréotype de l'électricien *paresseux*, raison pour laquelle il a fallu négocier, sur un mode conflictuel, avec l'autorité de l'agence (le responsable agence) une solution pour réduire le temps d'attente de l'usager.

Mais cette anecdote est enregistrée du dehors c'est-à-dire du côté des usagers/clients et il aurait été important de pouvoir enregistrer ce qui se passait derrière le comptoir d'accueil du public (*back office*) et d'écouter les commentaires des salariés sur la négociation avec le responsable agence pour assigner provisoirement davantage de personnel. L'anecdote, cependant, nous permet d'analyser les résistances des usagers face à l'anonymat, à la relation bureaucratique. L'incursion du client dans l'espace socio-productif est un aspect important quand on aborde le sujet de la réorganisation de l'entreprise et en particulier le processus de gestion commerciale.

Cette problématique, s'inscrit de façon importante dans l'agenda syndical. La façon de *traiter* l'usager et la *qualité* du service est en effet envisagée comme un problème tant

technique, qu'opérationnel, financier, politique ou social. Notre objectif est d'analyser comment s'articulent ces aspects en situation de travail et aux comptoirs d'accueil du public.

Encadré 21

Négocier la présence du chercheur à l'agence

Nous aurons recours à quelques unes de nos notes de terrain car notre présence à la succursale commerciale, en tant qu'agent extérieur, aurait pu produire davantage de tensions entre les salariés et les usagers. Le premier jour de travail sur le terrain, j'ai dû donner une justification de ma présence en insistant sur l'intérêt d'analyser ce qui se passait aux comptoirs d'accueil du public, l'interaction usager/salarié. Ceci montre que l'agence commerciale est un espace politique et de travail et qu'il est important d'avoir la permission non seulement du responsable agence mais surtout de la représentation syndicale et des salariés.

La présence d'un chercheur dans la succursale devait donc être justifiée et pour cela il a fallu présenter le *projet* devant le gérant, les responsables syndicaux de la succursale et les salariés. Ce n'était cependant pas suffisant car il manquait la *réaction* de l'usager à notre présence aux comptoirs d'accueil du public. Ainsi, la perception de l'usager dépendait de la position où il devait nous situer, devant ou derrière la ligne, car si nous restions à côté du salarié, certains usagers demandaient pourquoi nous ne faisons rien, alors qu'il y avait tant de gens dont il fallait s'occuper et venaient même nous demander une information sur une démarche ou une procédure à suivre, voire notre consentement ou un geste qui leur permette de faire alliance contre le propre salarié au moment d'exposer leur plainte ou une anomalie dans leur service. Vu cette situation, nous considérons pertinent de nous situer hors de vue de l'usager, en franchissant d'une certaine manière la *frontière* de l'entreprise comme si notre présence correspondait à celle de n'importe quel usager qui attend son tour ou a une démarche à faire. En étant de l'autre côté, nous pouvons apprécier que les usagers échangent entre eux non seulement leurs plaintes mais aussi, au moment de juger la qualité du service, ils se cherchent des alliés, comme le signale les expressions suivantes : Mais regardez ça ! Ça vous paraît juste ? C'est pas possible ! C'est la deuxième fois que ça m'arrive ! Il s'agit pour l'usager de faire alliance temporairement soit avec d'autres usagers qui subissent la même situation ou avec les salariés en se présentant comme une victime de l'entreprise.

Source : carnet de terrain

Aux comptoirs d'accueil du public se déroulent au moins trois activités principales :

- la gestion des contrats de service y compris le changement de domicile ou la résiliation de contrat,
- la réparation d'erreurs imputables au processus de gestion commerciale, c'est-à-dire le relevé du compteur, la répartition des avis ou la facturation de la consommation d'énergie
- la négociation des dettes ou des encaissements, le tarif électrique à l'origine de conflits et d'alliances temporaires.

Aux comptoirs d'accueil du public c'est le processus de gestion commerciale qui est mis en cause puisque la plainte de l'usager est aussi une *demande* de réparation. La *capacité* à

donner une réponse à une plainte met à l'épreuve la coordination entre les différentes activités, dans la production du service.

Il existe d'autres sources externes de *conflits* comme par exemple la détermination du tarif électrique DAC¹⁷³ (domestique de grosse consommation) ou des problèmes opérationnels liées au manque d'investissement dans la modernisation de l'infrastructure électrique. Ces deux situations sont imputables au gouvernement fédéral et conduit à placer la relation salarié/usager dans un contexte politique et non seulement commercial.

Le rapport usager/salarié présente, en outre, une composante subjective importante : non seulement parce que la qualité du service est avant tout une construction sociale (Mispelblom, 1995) mais aussi parce qu'on négocie dans cette relation une typologie construite sur l'usager et le salarié. En ce sens, la *confiance* entre les acteurs acquiert une dimension importante au moment de négocier, par exemple, une dette. Dans la relation de service s'entrecroisent, par conséquent, des aspects objectifs et subjectifs, raison pour laquelle sa définition n'est ni simple ni univoque (Durand, 2007).

Aux comptoirs d'accueil du public les salariés mettent en œuvre leur savoir faire dans l'usage des différents outils ou matériels, mais aussi leurs *compétences* relationnelles au moment de chercher à encadrer la *plainte* de l'usager dans le respect de la procédure, dans la controverse liée à la politique tarifaire ou bien dans l'attribution de la responsabilité du client avec son contrat.

A certaines occasions, cependant, la procédure s'avère peu claire ou inadaptée, raison pour laquelle l'accord au sein du groupe de travail ou avec le collègue d'à côté sur la *façon correcte* de traiter un cas particulier est primordial. La modernisation de l'activité commerciale implique, en effet, que l'on construise non seulement une plate-forme informatique où l'on enregistre les données du service, l'historique de la consommation et des paiements mais aussi que l'on définisse en plus une procédure unifiée pour les différentes agences commerciales de l'entreprise, indépendamment de la zone géographique où se situe le service.

Les *critères* du salarié, au moment de négocier l'application d'une règle ou d'un accord, sont importants, dans la mesure où les mécanismes de contrôle et de supervision sont limités, ce qui lui confère une marge de manœuvre au moment d'appliquer le règlement (exemple, procéder à un ajustement pour une erreur du relevé du compteur).

¹⁷³ Ministère de l'Intérieur, *Journal Officiel de la Fédération*, 7 février 2002.

Toutefois la marge de liberté du salarié dans l'application de la règle peut se traduire par des tensions et des conflits dans le groupe de travail : l'erreur commise par un collègue, au moment de réaliser des ajustements à une facture, peuvent occasionner un surplus de travail.

Dans la relation de service on peut donc *tester* l'organisation du processus commercial de l'entreprise, les compétences des salariés et la position des différents acteurs. On voit également s'y manifester un sens de ce qui est *juste* au moment d'appliquer la règle et la procédure. Notion qui peut même s'intégrer dans une dimension commerciale : « *ce n'est pas juste qu'on me fasse payer plus que ce que je consomme, c'est injuste que le gouvernement augmente les tarifs, ce n'est pas juste que par sa faute je me retrouve sans lumière, c'est pas possible qu'on nous demande de l'argent, c'est pas juste qu'on nous traite comme ça !* », etc.¹⁷⁴

7.4.1 Le processus du travail mise en cause

La *négociation* de dettes et la *réparation* d'une faute dans la gestion commerciale font partie du processus où se *négocient* l'application de la règle et l'attribution des responsabilités. La relation de service couvre tout autant la demande d'information sur le contrat de service, que le changement de domicile, la redéfinition de factures ou reçus, la consultation de soldes et les modifications des données du service et de l'utilisateur.

La réparation d'une erreur, quand elle est imputable au processus commercial implique que l'on fasse les *ajustements* nécessaires à la facturation, que l'on élabore un ordre de travail pour solliciter la supervision ou l'intervention sur l'équipe qui enregistre la consommation, ou sur l'accordement ou connexion finale de l'utilisateur au réseau de distribution, quand l'erreur est imputable à une *faute technique*.

La relation de service à LyFC s'inscrit en outre dans un contexte culturel, politique et économique lié au processus de modernisation de l'entreprise publique. Cela notamment en raison des pressions que ressentent les salariés dans l'application des nouvelles technologies de l'information et la conversion à une nouvelle *culture client*.

¹⁷⁴ Notes extraites de notre carnet de terrain.

A ce propos, apparaît l'idée qu'améliorer la *façon de traiter l'utilisateur* et la *qualité du service* font partie de la *résistance* à la privatisation de l'entreprise publique ; en effet, parmi les diverses positions, il faut souligner le commentaire d'un usager qui expose son malaise dans ce qu'il considère un mauvais traitement : « *Ce n'est pas possible, c'est vous qui devriez être les premiers à défendre l'entreprise* ». Cette position coïncide d'ailleurs avec celle des militants syndicaux quand ils soutiennent que les Mexicains refusent la privatisation mais qu'en même temps ils exigent un meilleur service.¹⁷⁵

Dans certaines occasions, l'utilisateur, au moment de se plaindre, sollicite la réparation et propose la *solution* quand l'*erreur* se situe dans l'application de la procédure ou du processus de gestion commerciale. Si l'*erreur* est attribuable à l'entreprise, le fait qu'il n'existe pas de système d'information ou de base de données informatiques rend difficile l'identification de l'erreur et augmente les délais pour trouver une *solution* au conflit.

La facture d'électricité devient pour le salarié une première source d'information qui a besoin d'être vérifiée afin d'identifier sa consommation réelle. Quand l'utilisateur considère qu'il existe une différence entre ce qu'il paye régulièrement pour sa consommation et le montant de la facture, peut se créer une situation conflictuelle car il va présumer que l'erreur vient de l'entreprise et en particulier du lecteur des compteurs. Dans cette hypothèse, le salarié peut ou non dispenser un ordre de travail pour superviser l'équipe qui contrôle les compteurs et qu'on réalise un nouveau relevé du compteur de l'utilisateur cela représente non seulement une *dépense* mais aussi la *promesse* de faire un *ajustement* dans la prochaine facture ; en attendant, l'utilisateur sera obligé de payer une partie de la facture pour éviter qu'on ne lui suspende le service.

Selon la procédure, il faut d'abord vérifier l'*historique* de consommation et de paiement de l'utilisateur (dans les registres de facturation qui se trouvent généralement derrière le comptoir d'accueil du public) pour comprendre l'origine de la différence entre ce que paye régulièrement l'utilisateur et la quantité facturée ; en effet, il ne s'agit pas forcément d'une *erreur* dans le processus de facturation imputable à l'entreprise mais parfois d'une consommation excessive de la part de l'utilisateur ou de l'application du tarif DAC (domestique de grosse consommation).

¹⁷⁵ Note extraite de notre carnet de terrain.

La réponse à une *plainte* et la *réparation d'une erreur* constituent par conséquent un acte négocié où l'on met à l'épreuve :

- le processus de gestion commerciale ;
- les *critères* définis par les salariés pour trouver un *juste milieu* au moment d'appliquer la procédure et la règle en tenant compte de la situation des usagers ;
- les compétences relationnelles, communicatives voire *pédagogiques* des salariés pour expliquer et faire comprendre à l'utilisateur l'*erreur* à l'origine à la *plainte* ;
- la *responsabilité* entre les parties, au moment de négocier l'imputation d'une erreur ou faute attribuable au système, à la procédure ou à l'équipe,
- les habitudes de consommation des usagers et leur responsabilité par rapport au contrat ;
- la politique tarifaire et énergétique qui est imposée de l'extérieur par le gouvernement fédéral

Les *ajustements* entre la *consommation réelle* et celle qui est *estimée* ont lieu de façon manuelle, c'est-à-dire concrètement sur papier avec l'appui d'une calculatrice et des reçus ou registres de facturation. Ils sont par conséquent supervisés par le contrôleur de l'agence commerciale et le temps d'attente de l'utilisateur se prolonge en conséquence en l'absence d'une base de données ou d'un système d'information qui permette de réduire la marge d'erreur. Le fait de réaliser un ajustement exige le déploiement des compétences nécessaires pour interpréter le relevé ou la facture, utiliser le talon des reçus ou le registre de facturation et établir des accords ou compromis avec l'utilisateur au moment d'expliquer l'erreur ou de négocier le paiement d'une dette.

L'absence d'un système d'information ou de base de données que puisse consulter l'utilisateur accentue les situations *tendues* et *conflictuelles* qui se créent entre les salariés au moment de considérer, par exemple, qu'un collègue a mal expliqué l'erreur de facturation ou du relevé du compteur à l'utilisateur.¹⁷⁶

Dans la relation de service, il existe, par conséquent, une *marge* de liberté qui permet aux salariés de l'orienter en établissant soit une relation de type bureaucratique (*despotique* du point de vue de l'utilisateur) soit une relation ajustée aux intérêts des usagers. Ce qui témoigne parfois d'une attitude du salarié permettant d'*éluder* le *conflit* inhérent à la présentation

¹⁷⁶ Interview n° 2, salarié du secteur commercial (LyFC).

d'une *plainte*. Ceci explique que, dans certains cas, l'utilisateur préférera que ce soit le « jeune du coin » ou la « demoiselle » qui s'occupent de son cas, parce qu'ils lui semblent plus aimables ou parce qu'il a déjà précédemment établi avec eux des *compromis*.

La relation de service devient donc un rapport inégal où se jouent non seulement l'application de la procédure, du règlement et des dispositifs de gestion, mais implique aussi la négociation des stéréotypes. En ce sens, la procédure sera appliquée différemment s'il existe ou non une *empathie* entre le salarié et l'utilisateur. Dans l'échange verbal que nous donnons ici, les soupçons de fraude donnent lieu à la négociation d'un stéréotype sur l'utilisateur :

Cas 17¹⁷⁷

Salarié (T): Il va falloir que tu nous permettes l'accès parce qu'on va ouvrir ton installation et si elle est en mauvais état, on va te la changer.

Usager (U): Mais c'est-à-dire qu'ils ont décidé 1000 pesos pour mon compte, s'ils inventent 2000, 3000 pesos.

T : Ça c'est le problème du service de contrôle et maintenant ils nous mettent des 37 comme ils ont été enregistrés, donc plus ou moins ce que tu possèdes comme appareil, donc en appareil c'est cela et c'est une estimation et c'est pour ça que tu dois payer 1000 pesos.

U : Et comment ils savent quels appareils je possède ?

T : C'est plus ou moins ce qu'on enregistre, regarde, chez toi, tu as un réfrigérateur, presque tous en ont un, et une télévision et ça augmente *et en bon Mexicain on est tout le temps devant la télé*, le réfrigérateur ne manque jamais donc on évalue une moyenne entre ce qui est réfrigération et télévision et on te fait une base d'étude sur un, deux, trois, quatre bimestres qui sont 8 mois donc on te met cette base approximative parce qu'on suppose après le paiement, et si on ne t'a pas fait trop payer et si on a changé ton compteur, tout ce paiement ils vont l'envisager dans ta facture. On te donnera le temps de payer, jusqu'au 4 décembre environ.

Par conséquent, on observe ici que dans la relation de service entrent en jeu les positions des acteurs et trouver une solution à la plainte de l'utilisateur constitue un processus de négociation où sont mis en jeu des critères subjectifs. D'autant plus qu'à partir du moment où les acteurs eux mêmes mettent en cause l'*implication* du salarié dans son activité ou le lien éventuel de celui-ci avec le public. En ce sens, l'analyse de n'importe quelle situation

¹⁷⁷ Les différents échanges verbaux que nous analysons ont été enregistrés dans notre journal de terrain et transcrits, avec la permission des salariés, pour faciliter leur analyse ; pour cette raison, afin de respecter l'anonymat du salarié et du client, nous y ferons référence simplement comme un cas suivi du numéro correspondant à la liste de transcription : n° 17.

de travail et dans ce cas, de la relation de service, doivent être remises dans leur contexte pour éviter d'en faire une simple description.

L'absence d'un système d'information qui permette de donner suite aux ordres de travail et aux interventions techniques (c'est ce que suggère l'une des personnes interviewées) rend le travail difficile et augmente les tensions avec le public : étant donné qu'il n'existe pas de registre dans lequel on puisse donner suite à chaque cas, la plainte est nécessairement traitée par le salarié avec lequel on va construire un accord préalable voire une relation de confiance ou de complicité et si ce n'est pas possible, l'utilisateur cherchera la compréhension d'un autre salarié pour trouver une solution à son cas. Cet aspect est important car les notes de contact entre le salarié et l'utilisateur sont enregistrées non pas dans une base de données que pourrait consulter chaque salarié mais généralement sur le reçu et à côté du numéro d'enregistrement de la facture, c'est-à-dire dans le bloc de reçus du service. A ce propos, dans les cas que nous analysons, il faut remarquer que l'utilisateur emploie parfois des stratégies argumentatives pour souligner le non respect d'un compromis préalable : « *Qu'est-ce qui s'est passé ? Vous m'avez dit que vous alliez venir, je vous ai attendu* » ; « *c'est la deuxième fois que je viens* » ; « *vous m'avez dit que le superviseur allait venir et il n'est pas venu* » etc.¹⁷⁸

Du fait qu'il n'existe pas de système qui *enregistre* les contacts et surtout les *accords préalables* entre le salarié et l'utilisateur, l'enjeu porte sur la possibilité d'établir ou non la confiance dans la parole de l'utilisateur.

Dans l'analyse de la situation suivante (Cas 1) on peut souligner que tout au long de la discussion, l'utilisateur expose ses habitudes et son historique de consommation et insiste sur le fait que celui qui installe (le salarié des connexions chargé d'exécuter la coupure du service) reconnaît qu'il existe une erreur du relevé du compteur : « *Il a vu ce que je consomme et il m'a dit, mais oui, il m'a dit : mais comment, on vous fait payer 200 kW de plus !* ». (Cas 1)

Il faut d'abord souligner qu'au fil de la discussion on peut noter un désaccord sur la procédure adoptée. D'autre part il semble que l'*investigation* en cours nécessite d'éclaircir les responsabilités de chacun. Cela met d'ailleurs en évidence la difficulté à donner suite aux cas qui exigent intervention technique ou qui conduiraient à des problèmes de communication entre les pôles de distribution et les services commerciaux

¹⁷⁸ Notes extraites du carnet de terrain.

Ainsi, pour résoudre un cas particulier, on peut observer que le salarié qui se trouve au comptoir se déplace parfois physiquement jusqu'au secteur des raccordements pour solliciter davantage de renseignements sur un ordre de travail ou une intervention technique sollicitée au préalable. La communication entre les deux pôles est importante en cas d'*urgence* ou pour résoudre des malentendus (par exemple quand l'utilisateur travaille le matin et qu'il faut entrer chez la voisine pour la réinstallation du service, etc.

Nous avons décidé de transcrire en entier un dialogue entre le salarié et l'utilisateur dans la mesure où nous considérons que sa durée est une donnée remarquable qui rend compte de la marge de liberté des acteurs. En ajoutant quelques lignes en caractères gras nous voulons faire ressortir les stratégies employées par les acteurs pour légitimer leurs positions.

Le premier aspect à souligner est que l'*interaction* ne s'établit pas par une formule de politesse mais plutôt par une invitation du salarié à exposer le motif de sa présence, l'utilisateur encadrant de son côté sa plainte dans l'irresponsabilité supposée du salarié qui ne respecterait pas un compromis préalable : il considère que la solution attendue a été retardée à cause du manque de supervision de l'installation.

Cas 1 ¹⁷⁹

Salarié (T) : Qu'est-ce qui est arrivé ?

Usager (U) : Oui, voyez, **j'étais déjà venu et on m'a donc dit que le superviseur allait venir lire le compteur..**

T : **Pardon ?**

U : Ce...

T : **Le superviseur y est déjà allé ?**

U : Il y est allé.

T : Quand est-ce qu'il y est allé ?

U : Avant-hier, vendredi

T : Le superviseur y est allé vendredi ? (le salarié vérifie le reçu et s'il existe un rapport du superviseur dans les papiers) **Vous dites qu'ils y sont allés ?**

U : Oui.

T : **Avec qui il est passé ?**

U : **Il est passé avec moi..**

T : **non, non, avec qui vous êtes passé ici avec nous ?**

U : Ah, ici, avec la demoiselle...

T : Non, parce que ça, ce ne sont pas les numéros de ma collègue...

U : C'est pas elle qui y est allée...

T : Non, voyons, ce que je veux dire c'est que ce numéro c'est un de nos collègues qui vous l'a donné...

U : Ah, oui...

T : **Mais le superviseur n'y est pas allé...**

U : **Un employé de l'électricité est passé, on allait même me couper le courant...**

¹⁷⁹ *Ibid.*

T : **Non, regardez, c'est que j'ai besoin du rapport du superviseur pour pouvoir vous faire l'ajustement** parce que...

U : Oui, parce que celui de la compagnie, il est passé, ce jour-là il portait une....

T : Ah, non, la coupure, la coupure c'est celui qui installe qui est passé...

U : Et je lui ai dit, j'ai apporté les reçus qu'on m'a dit et j'ai dit : **comment est-il possible qu'on m'augmente autant l'électricité, si j'ai toujours payé 268...**

T : **Non, voyons, c'est là, c'est indiqué (il explique en montrant le reçu) c'est pour une consommation élevée qui est la PR, mais si cela procédait, nous ici on vous aurait déjà fait payer...**

U : Mais, mais, **comment est-ce possible s'il n'y a que moi et que je ne travaille pour ainsi dire pas** (c'est un local d'atelier) qu'on m'augmente autant ?

T : Oui, mais j'ai besoin du rapport du superviseur...

U : Eh bien il est venu, l'employé et il m'a dit : regarde il y a une erreur du relevé, sur ce relevé on te fait payer 200 watts de plus...

T : Oui, mais....

U : Ben oui...

T : Oui mais **jusqu'à ce qu'on m'apporte l'ordre...**

U : Il me l'a dit, c'est quand il est venu, qu'ils doivent bien lire le compteur et qu'on me fera un ajustement.

T : Comment ?

U : **Qu'en prenant bien les données car il y a une erreur du relevé...**

T : Oui, mais regardez, je vais vous expliquer une chose, celui qui coupe le courant est une personne et le superviseur en est une autre, celui qui installe me rapporte ce relevé, j'ai besoin de voir en réalité le superviseur qui doit me montrer si ce compteur n'a pas été altéré mais ça c'est le rapport du superviseur pas de celui qui installe et qui est allé couper le courant...

U : Oui, il allait me le couper...

T : Et il ne l'a pas coupé...

U : Et je lui ai montré ça...

T : Et il n'a pas coupé...

U : **Je lui ai dit, regarde quel est le motif, ici il y a quelque chose qui ne va pas...**

T : **Oui, mais j'ai besoin du rapport du superviseur, pas de celui des connexions...**

U : Mais, vous n'allez pas me dire qu'ils ne savent pas...

T : Oui, mais celui qui doit arriver ici, il ne va pas le faire, j'ai besoin du rapport du superviseur.

U : Donc, je dis au superviseur, je lui dis que je suis venu...

T : Oui, il va devoir me le présenter mais on doit attendre son ordre.

U : **Bon, en attendant on ne va pas me le couper...**

T : **On aurait déjà dû vous le couper...**

U : Mais puisque je vous dis que c'était lui...

T : Mais il ne l'a pas coupé...

U : Exactement, il est allé voir et il a dit qu'il avait déjà l'ordre et je lui ai montré ça, et il m'a dit : mais ça c'est pas possible avec ces reçus et vous voyez, on ne dit pas...

T : Mais si, ici il y a une consommation élevée...

U : C'est pour ça, il a vu la consommation et il m'a dit : comment est-ce qu'on vous fait payer 200 kW de plus...

T : Que vous avez ici...

U : Mais non, c'est un atelier... je ne travaille presque pas, je travaille un moment de 2 heures de l'après midi à 6 ou 7 heures du soir, c'est tout.

T : Bon, laissez-moi les envoyer au superviseur...

U : Et ici, regardez, ce sont les deux reçus....

T : Oui, mais ici on le voit, cela indique qu'il y a une consommation élevée, ici on voit cette consommation et c'est pour ça qu'il y a un B qui nous indique une grande consommation ou une faible consommation, ce qui veut dire que cela dépasse 5 fois ce que vous consommiez le bimestre antérieur, ces 225 représentent 4 fois plus...

U : Ben, oui.

T : C'est pour ça qu'on a le B...

U : Et pourquoi ?

T : C'est pour cela que j'ai besoin de la réponse du superviseur...

U : Si j'avais du travail...

T : **C'est qu'on ne peut pas le faire comme ça et encore moins quand c'est un commerce...**

U : Ben, oui...

T : Mais j'ai besoin de la réponse du superviseur...

U : Moi ça fait 14 ans que je suis dans ce local et c'est la première fois que ça m'arrive, je veux dire autant...

T : Attendez qu'on m'apporte une réponse, en fin de compte on ne vous a pas coupé...

U : On ne m'a pas coupé je vous dis...

T : Alors attendez qu'on m'apporte la réponse du superviseur...

U : Oui, je vous dis, c'est ce que je vous dis, je ne travaille presque pas, je ne gagne même pas pour payer la lumière, je vais même résilier le contrat, l'eau aussi me coûte très cher...

T : Attendez qu'on me l'apporte...C'est quel jour aujourd'hui?...On se voit vendredi...

U : Vendredi...

T : Mais vous m'apportez votre relevé...

U : Mais c'est ce que je vous dis une fois de plus, nous, on ne sait pas, c'est mieux que quelqu'un passe...

T : C'est-à-dire que je vais comparer les deux relevés...

U : Je préfère que le superviseur passe comme vous dites...

T : Avant vendredi...

U : Comme ils savent le faire parce que moi je suis venu de chez moi il y a environ 2 ans et j'ai apporté le relevé et on me dit que ce n'est pas bien comme on me dit que c'est bien...

T : Attendons vendredi que me l'apporte le superviseur, on a 3 jours...

U : Oui, qu'on vienne me le vérifier...

T : Oui, avec cet ordre, avec ce numéro d'ordre mais je vous dis que le superviseur doit passer...

U : **Moi je suis conscient de devoir payer mon électricité, je travaille, mais rendez-vous compte...**

T : Juste qu'on me l'apporte...

U : Rendez-vous compte toute cette augmentation...

T : Ça a augmenté...

U : Oui, de 300% et on n'arrive même pas à gagner pour payer l'électricité et actuellement vu le peu de boulot, on n'a rien.

T : Attendez qu'on me l'apporte...

U : **Donc, vendredi je passe vous voir...**

T : Oui.

U : **Pour qu'on me fasse mon ajustement...**S'il vous plaît. Merci

Dans ce cas, le salarié cherche la solution à sa plainte dans la procédure (en particulier dans l'investigation et la supervision de l'équipement) pour déterminer si l'ajustement de la facture est nécessaire. L'utilisateur, de son côté, fait allusion à une *alliance* temporaire avec le salarié qui devient ou, du moins, est présenté comme un témoin de l'erreur de facturation. L'utilisateur met en cause le processus de travail, identifie l'erreur et envisage la solution en s'appuyant sur un tiers qui agirait comme un allié à l'intérieur de l'entreprise.

Dans l'échange que nous venons d'analyser entre par conséquent en jeu non seulement le processus de travail et la procédure pour réaliser un ajustement (la supervision de l'installation) mais aussi l'intérêt de l'utilisateur d'éviter la coupure du courant. Il existe ainsi un consentement mutuel de payer pour ce que l'on consomme réellement comme l'exprime le client dans l'entretien : « *Je suis conscient de devoir payer l'électricité, mais rendez-vous compte...* »

Vu l'intérêt de l'utilisateur d'éviter qu'on lui coupe le courant cela peut conduire à la formation d'un accord informel entre l'utilisateur et le salarié où ce dernier exige une rétribution économique. Le « peigne » comme on a l'habitude de dire dans l'argot des électriciens fait référence à une relation de complicité qui se tisse avec l'utilisateur. Toutefois cette pratique qui était relativement bien tolérée pour le service domestique l'est beaucoup moins pour les *comptes spéciaux* (on ne parle plus alors de « peigne » mais de corruption (situation qui peut être envisagée comme un problème pour la situation financière de l'entreprise car les connexions irrégulières [*petits diables*] sont considérées comme un obstacle sérieux dans le sauvetage de l'entreprise).

En d'autres mots, la controverse sur la viabilité de l'entreprise et son sauvetage financier, technique et opérationnel se heurte à des pratiques ou relations qui transcendent l'espace de travail. Ainsi, si la réorientation et la réorganisation de l'activité commerciale sont importantes, on doit tenir compte du fait que l'utilisateur exerce aussi sur ce processus une pression évidente. Ces relations complices peuvent accentuer les conflits aux comptoirs d'accueil du public au moment de négocier, par exemple, la responsabilité de l'utilisateur par rapport à son contrat et sa consommation électrique. La relation de service devient un

espace de régulation des relations sociales qui se tissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Dans le second cas, comme dans le cas précédent, nous indiquons en caractères gras les stratégies argumentatives :

Cas 2¹⁸⁰

Usager (U) : Bonjour

Salarié (T) : Salut Madame, bonjour, qu'est-ce qui vous arrive ?

U : **Je suis allée à Melchor Ocampo,¹⁸¹ on m'a enregistrée et le compteur est déréglé, ils m'ont dit que je paye 200.**

T : **Voyons, voyons, voyons, qui vous a dit qu'il était déréglé ?**

U : Pardon ?

T : Qui vous a dit que le compteur était déréglé ?

U : **Je suis allée à Melchor Ocampo.**

T : ah, ah.

U : Parce que je suis venue vendredi avec la gérante mais elle n'est pas sortie, je suis resté un moment debout...

T : Hum..

U : Alors hier, je suis allée là-bas, à Melchor Ocampo et à **Melchor Ocampo on s'est occupé de moi** et donc c'est notifié, là, derrière, révision du compteur qui est déréglé. **Depuis la dernière fois, il y a deux mois, le responsable agence a envoyé un électricien chez moi mais il n'a rien fait au compteur, il a seulement joint les fils, c'est ce qu'a fait ce monsieur...**

T : Et hier ils sont allés chez vous ?

U : Ils y sont allés il y a deux...

T : **Non, non, c'est ce que vous m'avez dit ici..**

U : Mais il n'y a rien eu, alors maintenant quelqu'un m'a notifié cela..

T : **Mais qui vous l'a notifié ?**

U : Là-bas à la compagnie d'électricité

T : Mais nous, nous ne pouvons pas voir ça

U : A Melchor Ocampo

T : C'est-à-dire que non, regardez ce qui se passe ici, vous êtes allée là-bas, et qui vous a reçu ?

U : Je ne sais pas comment il s'appelle...

T : **Et ça qui l'a mis ?**

U : Il a seulement mis la note, il n'a pas mis son nom et je n'ai pas eu l'audace de lui demander son nom.

T : Mais qui vous a mis ça ?

U : C'est lui, celui qui l'a annoté...

T : **Mais ça ne m'indique rien que je vous fasse payer 200 pesos mais non..**

U : **Ça le responsable agence me l'a aussi expliqué il y a deux mois, alors**

T : **Voyons, laissez-moi jeter un œil..**

U : **S'il vous plaît, ayez cette gentillesse...**

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Bureaux du siège de Luz y Fuerza del Centro.

T : Voyons, nous allons voir (il vérifie dans le bloc de factures). Qui a donné l'ordre au superviseur, vous ne vous rappelez pas ?

U : Non, vraiment, si tout de suite je vous dis pour hier...

T : **60 70 35 25 (il vérifie) c'est le double, il est inversé votre compteur,**

U : Pardon ?

T : Il est inversé votre compteur, il est inversé, Madame, c'est le double et votre compteur est le 81 A 15 60, voyons, nous allons faire un chose, Madame..

U : Oui, dites-moi..

T : Ici on me met que ça a été le 19 septembre... septembre, octobre et novembre, on peut faire...

U : **C'était il y a deux mois**

T : **Oui, petite mère, là je vais vous demander un service...**

U : Oui, dites...

T : Vous êtes seule ?

U : Pardon ?

T : Vous êtes seule ?

U : Oui

T : Personne ne vit avec vous ? On ne vous a jamais demandé votre relevé ?

U : Non.

T : **Vous savez quel est votre compteur ?**

U : Oui, parce que ce monsieur l'a trouvé...

T : **Non, le problème c'est que, regardez, je l'ai ici, regardez c'est doublé, qu'est-ce que je vais faire ? Je vais faire votre ajustement, je dois faire votre ajustement mais avec le compteur qui vous correspond, et le compteur qui vous correspond c'est celui-là, oui, mais j'ai besoin de votre relevé pour pouvoir déduire votre proportion et faire l'ajustement parce que ça fait plus de 60 jours et avec ça je vous le fais.**

U : C'est pour ça qu'il a dit ça, celui d'hier...

T : Non, mais je ne peux pas le faire ainsi, et c'est pas non plus ça, **non, regardez, c'est qu'ici il y a un rapport du superviseur, ce qu'ils ont dit là-bas dans l'immeuble. Je ne sais pas pourquoi ils disent déréglé car ils ne sont même pas allés réviser ce compteur, oui, ce qu'il faut faire ici, ici le superviseur me dit qu'il est allé à votre domicile, que celui-ci est votre compteur correct, le vôtre, donc je dois déduire une proportion,** oui, je dois calculer une proportion en accord avec votre consommation, à celui-ci nous lui laissons un compteur et on vous met le compteur qui vous correspond et ainsi on l'ajuste mais j'ai besoin de le relevé de votre compteur...

U : Non, mais non.

T : **Je vais vous l'envoyer, laissez-moi vous envoyer le superviseur, non ?**

U : **Mais qu'est-ce que c'est que ça, vraiment parce qu'ils l'ont changé ?**

T : Non, on ne vous l'a pas changé, petite mère...

U : Mais si on me l'a changé..

T : Oui, on vous l'a changé ?

U : Ce jour-là, j'étais là, je les ai attendus et j'étais là.

T : Bon, on va seulement attendre un autre relevé et avec ça je vais...

U : Ah bon, qu'ils y aillent...

T : Non, c'est que j'allais vous le demander à vous, pour que vous me rendiez ce service (il rédige un papier de supervision) oui, entre quelle et quelle rue ?

U : Il est entre...

T : Oui avec ça il va y avoir un autre relevé,

U : Bon.

T : Et avec ça on va le faire (il rédige un papier pour le service), c'est votre numéro d'ordre, avec ça, on va donner suite, on va mettre ici : donner le relevé et l'état du compteur, compteur double avec folio, là on va dire à cette personne, laissez-moi voir si j'ai le système...ce sont plusieurs logements d'habitation ?

U : Hein ?

T : Ce sont divers logements ?

U : Oui

T : Je vais vous indiquer tout de suite à qui vous devez demander votre reçu pour que quand le superviseur se présentera il puisse vérifier que nous avons en double l'autre compteur. (Il rédige un papier pour le paiement).

U : **Je vais payer combien ?**

T : **200 pesos, comme le précédent...**

U : **C'est ce que je paie.**

T : Bon, on va vous mettre : paiement en acompte pour le numéro 31, compteur inversé, oui, madame, ça va être votre numéro, ne l'oubliez pas, c'est le numéro que je vous donne, une fois que le superviseur sera passé vous viendrez, oui vous viendrez pour que je vous fasse votre ajustement, maintenant oui, nous pouvons le faire.

U : Maintenant oui...

T : Mais avec un autre relevé

U : **Dites-moi, quand on nous a changé le compteur il y avait des voisins qui s'y étaient branchés...**

T : Oui, c'est possible **mais s'ils se sont branchés au vôtre vous allez devoir leur faire payer.**

U : Ah non...

T : Bon, on va attendre, pour l'instant, oui, avec ce relevé, je vous déduis la proportion parce qu'ici on ne rapporte pas qu'ils s'étaient branchés hein...

U : **On ne l'a pas reporté**

T : **Non**

U : **Ah, écoutez...**

T : Parce que si on m'avait reporté qu'ils s'étaient branchés..

U : On a réclamé à la voisine mais elle dit que ce n'est pas elle, elle dit de qu'elle veut...

T : Permettez que je vous autorise

U : D'accord. (Pendant ce temps, l'utilisateur fait cet autre commentaire : **L'autre fois c'était plus de 8 000, ce serait bien si c'était un commerce mais c'est un logement habitation de 4 ampoules, on en allume une et on éteint l'autre et je dois payer 2 000 et plus, 2 000, vous imaginez !**)

T : Voilà, Madame, 200 pesos

U : Dites-moi, celui-là quand il pourra y aller ?

T : Ils vont passer dans un délai de un à dix jours

U : Le matin n'est-ce pas ?

T : Entre 8 heures 30 et 14 heures

U : Merci

T : Bonne chance

Dans ce cas, l'utilisateur rappelle la façon dont il est traité et revendique d'avoir recours à *une autre personne* pour exposer sa situation. La solution qu'on lui offre est immédiatement négociée avec le salarié de la succursale voulu. Le fait que la *solution* vienne de l'*extérieur* provoque un sentiment de méfiance chez le salarié qui tente, sans y parvenir, d'encadrer la *relation* dans la procédure. Toutefois, après avoir révisé le bloc d'enregistrement des factures, confirmé la version de l'utilisateur et identifié l'*erreur*, le salarié modifie la tonalité de sa voix en exprimant sa disposition à réaliser l'ajustement sur la facture et sollicite pour cela le relevé réel dans l'intention de rendre la démarche plus rapide. Il est encore important de souligner la méfiance du salarié devant la version présentée par l'utilisateur allant jusqu'à examiner l'erreur de facturation.

Un autre aspect à souligner est que lorsque l'utilisateur rapporte une supervision préalable de son installation, le salarié se trouve dans l'impossibilité de corroborer cette information sans lire le *rapport* technique du superviseur. Finalement les soupçons d'une fraude de la part des voisins de l'utilisateur mettent en cause la responsabilité de l'entreprise.

Dans les cas que nous avons analysé la *plainte* de l'utilisateur entraîne le plus souvent une négociation sur la réparation du préjudice et l'identification des *responsabilités* respectives de l'entreprise, de l'utilisateur et du salarié.

La *faute* peut être attribuée au système de facturation ou à la procédure de gestion commerciale comme elle peut provenir de la complicité entre le salarié et l'utilisateur pour éviter la coupure du courant et passer ainsi par-dessus le règlement commercial. L'erreur peut même être imputée à un tiers, en l'occurrence, le collègue qui n'a pas bien fait son travail ou le voisin qui, en se branchant sur le service, a provoqué l'augmentation de la consommation relevée.

A ce propos, analysons deux cas pertinents où le salarié n'applique pas la règle. Le cas suivant concerne la sollicitude d'un usager pour que l'on répare le dommage causé par une décharge électrique dans son quartier. La *référence* géographique et spatiale est importante car elle oriente la relation de service selon le stéréotype sur l'utilisateur (stéréotype qui se manifeste quand on aborde le thème de la *facture* comme preuve de la *propriété* de l'équipement endommagé :

Cas 8¹⁸²

U : Bonjour

T : Salut Madame, bonjour

U : **Écoutez, ce qui arrive c'est que samedi il y a eu une décharge dans le quartier**, ici dans le...on a fait appeler et voilà (elle remet un papier)

T : C'est le numéro de plainte qu'on vous a donné ?

U : C'est celui-ci, alors que je vous explique, on a demandé au jeune ce qu'on pouvait faire..

T : Qu'est-ce qui vous est arrivé ?

U : Mon four et ma télévision ne marchent plus

T : **Mais vous avez les factures ?**

U : **Je dois apporter la facture ?**

T : **Oui, nous avons besoin des factures et le reçu doit être au nom de la personne, c'est une condition qu'on vous demande.**

U : C'est-à-dire que le reçu et ça ne coïncide pas ?

T : Mais on va vous le demander, et les factures aussi.

U : **Que ça doit forcément être à notre nom, si on nous les a offerts, s'ils sont chez moi ?**

T : **Non, mais ils doivent être à votre nom...**

U : Oui, mais mon fils, il m'envoie mes appareils de là où il est et je n'ai pas de factures...

T : Eh bien, demandez-les-lui...

U : **Non, mais d'où ils sont on les lui donne plus économiques, c'est pour ça...**

T : **Non, mais c'est là qu'il y a un problème, regardez...**

U : **Non, mais n'exagérez pas, hé...**

T : Je n'exagère pas, à ce moment vous devez avoir une facture même si ce sont des appareils...

U : Ce qui se passe, c'est qu'ils travaillent dans la vente de ces appareils et donc ils vont chez un client et ils lui disent : donne-moi cet équipement et en échange je te donne celui-là, donc ils ne donnent pas de facture.

T : Mais là, on voit que ça ne va pas car comment vous allez prouver, donc c'est une perte pour vous.

U : Et si elle est au nom de mes enfants ?

T : Pardon ?

U : C'est-à-dire la facture mais même si on l'apporte...mais si la télévision est à...c'est comme le lecteur de DVD que mon mari a offert à mon fils et il est à son nom et le reçu est à mon nom...

T : Mais les noms de famille coïncident, je suppose que vous avez le même nom de famille que votre fils...

U : **Oui...Et si par exemple je l'ai acheté à Tepito, donc on ne va pas me donner de facture, c'est le problème..**

T : **C'est qu'on vous les demande, petite mère..**

U : **Oui, peut-être**

T : **Regardez : Conditions pour solliciter le paiement de dommages à des appareils électroménagers** pour variations de voltage, regardez les conditions, il faut le nom du titulaire, le contrat de l'utilisateur, le domicile, là où l'on donne le service, le numéro de compte, ça vous l'avez ou le jour et l'année environ où c'est arrivé, la description des équipements, des appareils endommagés en indiquant la

¹⁸² *Ibid.*

marque et le modèle, la série, les causes possibles de variation de voltage, les documents : le contrat de fourniture d'énergie électrique expédié ou émis en faveur de l'utilisateur, ils disent identification, factures au nom de l'utilisateur qui doit accréditer la propriété des équipements ou appareils endommagés. Apportez-les si vous voulez mais vous devez apporter les factures mais pour cela l'ingénieur doit passer, l'ingénieur doit aller chez vous...

U : Il ne peut pas donner un...

T : Si, bien sûr

U : Et donc si je n'ai pas de facture, je ne vais pas...

T : **On ne va pas vous payer, si on ne vous paie pas, c'est qu'ils doivent faire un recensement**, ensuite l'ingénieur s'y rend et c'est lui qui doit déterminer, avec ce numéro de plainte, ce qui est bien c'est qu'on vous l'a donné à vous et souvent on le donne à d'autres..

U : Oui, parce que moi tout de suite j'ai dit au garçon parce que...

T : Oui, ça a été bien

U : Celui-ci nous a dit s'il vous plaît, examinez vos affaires et alors je lui ai dit : dites ma télévision ne s'allume pas.

T : Le problème, ce sont les factures, c'est pour ça que je vous dis : voilà les conditions qu'on va vous demander parce qu'ils doivent former votre dossier.

U : Il faut chercher la facture à moins qu'on est celle de ma fille, on me l'acceptera peut-être non ?

T : Oui, si ce sont les mêmes noms de famille et le reçu à quel nom il est ?

U : Excusez-moi ?

T : Le reçu à quel nom il est ?

U : D'électricité, à mon nom (moi je peux demander à mon fils la facture de la télévision).

T : **Parce qu'on va vous les demander et si c'est comme vous me dites, c'est possible, il y a des équipes sympas mais...**

U : Donc là vos collègues peuvent vous la donner.

T : Exactement, car ils vont vous la demander hein.

U : Qu'on me l'envoie par fax.

T : Oui, dès qu'ils seront venus mais je crois qu'ils demandent des originaux, mais apportez-les.

U : Combien de temps nous avons pour...

T : Pour les factures ?

U : Pour venir à ce qu'on nous les valide.

T : Vous avez environ 20 jours.

U : 20 jours !

T : Pas plus.

U : C'est que mon fils est à Guadalajara.

T : **C'est pour ça que je vous ai dit que l'ingénieur doit voir ça, nous vous ouvrons le dossier et l'ingénieur va aller chez vous.**

U : En fait ils sont plusieurs de là-bas.

T : Oui, il va y avoir beaucoup de gens...

U : Oui..

T : Il peut y avoir beaucoup de gens...

U : On aurait dû faire passer le garçon pour qu'il voie ce qu'on a...

T : **Mais non, bien sûr qu'on voit croit...**

U : Comment pouvez-vous croire que je vais...

T : **Mais on va vous demander toutes ces conditions...**

U : C'est ce que je vous dis...

T : Combien de temps on vous donne...après que les appareils sont tombés en panne pour apporter la documentation, 30 jours si cela ne procède pas mais forcément vous devez apporter les factures (qu'ils emportent un dépliant sur les dommages) je vous l'ai dit, je vous l'ai dit...

U : Merci beaucoup, merci

T : de rien.

Dans ce cas, la *plainte* a pour cadre le *dommage* causé à un équipement électroménager à la suite d'une panne dans le système de distribution (une décharge électrique) en s'appuyant sur le témoignage d'une tierce personne et sur le rapport technique. Toutefois, bien que le salarié considère que l'utilisateur est *dans son droit* de réclamer une indemnisation, un conflit surgit sur la procédure à suivre, considérée comme trop rigide par l'utilisateur. Le salarié, de son côté, cherche à protéger sa position en expliquant trop que ce sont *eux* (l'entreprise) qui définissent les règles et la procédure à suivre pour indemniser les usagers. L'application de la règle n'admet donc en fin de compte, aucune exception.

Une difficulté surgit quand l'utilisateur sollicite une exception à l'application d'une des conditions à l'indemnisation posée par la règle: que la facture et le reçu soient au même nom pour que le salarié puisse ouvrir le dossier et procéder à l'investigation. « *Le problème, ce sont les factures, insiste le salarié, et pour cela je vous dis que voilà les conditions qu'on va vous exiger pour créer votre dossier* ». L'utilisateur répond : « *Elles doivent forcément être au même nom, mais (ces appareils) on nous les a offerts et je vous assure qu'ils sont chez moi* ».

Si effectivement le fait de solliciter une indemnisation économique est considéré comme *juste*, le salarié échappe au conflit en argumentant que c'est l'entreprise qui impose les règles et la procédure : Ce sont les *ingénieurs* qui se chargent de certifier le dommage subi par l'équipement électro ménager. Dans la négociation, le salarié *se retranche* donc derrière la procédure et la règle quand bien même il montre une certaine empathie envers l'utilisateur.

Il faut souligner que le salarié construit une typologie sur l'utilisateur qu'il accueille à la succursale à partir de son expérience de travail. Le référent le plus immédiat est la zone géographique correspondant au service : le quartier, les rues et même le voisinage qui ont des problèmes avec ce service. La position géographique de l'utilisateur fournit par

conséquent un élément de distinction sur le *genre* de famille, la couche socioéconomique et éducative¹⁸³.

Cette donnée est significative car lorsque nous nous sommes rendus aux différentes agences commerciales où nous réalisons notre travail de terrain, nous avons pu constater que l'organisation de l'espace varie dans certaines zones particulières.

L'une des personnes que nous avons interviewée considère qu'il existe des zones d'accès difficile, c'est-à-dire dangereuses pour les salariés du secteur commercial (en particulier pour ceux qui relèvent les compteurs et distribuent les avis), cette situation traduit par des erreurs de facturation ou de services en raison des fraudes difficiles d'encadrer. Ainsi, « *en sortant de bon matin pour relever les compteurs ou distribuer des avis* », il est recommandé de ne pas emporter d'objets de valeur et de se munir de monnaies « *pour répartir aux hommes saouls* » : des stratégies que les jeunes utilisent pour faire leur travail. Dans certains quartiers les salariés en uniforme, c'est-à-dire ceux appartenant au département des contrats et des raccordements (techniciens) sont un appui important pour réunir l'information nécessaire pour la facturation du service.¹⁸⁴

Trouver la *solution* à une plainte implique donc la mise en jeu du stéréotype que le salarié élabore sur l'usager à partir de son expérience de travail : l'usager, au moment d'exposer son cas, peut se montrer "menteur, conflictuel, despote, arrogant" etc. Il existe en effet des zones de niveau socioéconomique élevé, signale cette personne, « *où même les bonnes te crient dessus* ». ¹⁸⁵

La position qu'assume l'usager devant le salarié est également un élément important dans la configuration de la relation de service. En ce sens, l'usager se présente parfois comme une *victime* de l'entreprise qui exige la réparation d'un dommage, parfois comme une personne honorable qui fait les choses en règle (ce qui le distingue des *autres* usagers) ou enfin comme quelqu'un qui met en avant sa connaissance de la procédure en exigeant que le salarié qu'il fasse *bien* son travail (c'est-à-dire que l'usager typifie le salarié comme fainéant, despote, bureaucrate, corrompu, sympathique, aimable). Cela explique que dans la relation de service les *préjugés* et les stéréotypes sont également objet de négociation. : « *La problématique de la GH [...] d'abord que celui qui relève le compteur d'ici n'y va pas parce que c'est terrible, il y a beaucoup de manipulations de compteurs, beaucoup, en plus*

¹⁸³ Note extraite du carnet de terrain.

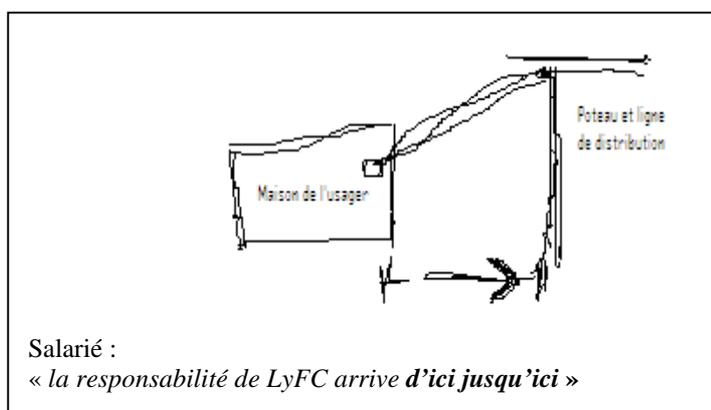
¹⁸⁴ Interview n° 3, salarié du secteur commercial (LyFC).

¹⁸⁵ Note extraite du carnet de terrain.

du fait que trois familles vivent sur un seul terrain, pour un seul compteur [...] et les gens viennent et ici ils veulent nous dire : C'est mon relevé [...] alors tu leur dis : Laissez-moi envoyer le superviseur et le superviseur n'entre pas non plus à la colonia GH, celui qui nous rend beaucoup de services c'est le contremaître car lui il va à la colonia GH ou bien il envoie les camionnettes et ils nous apportent beaucoup de renseignements et alors tu te rends compte que l'utilisateur nous trompe,... »¹⁸⁶

Les tensions et les conflits qui surgissent aux comptoirs d'accueil du public sont associés non seulement aux déficiences qui existent dans le processus de travail mais aussi à la situation de l'utilisateur par rapport à son contrat et à sa consommation énergétique. Responsabiliser le *client* implique, de la part des salariés, le déploiement de certaines *compétences pédagogiques* au moment d'expliquer et de faire comprendre à l'utilisateur les diverses stratégies de consommation qui lui permettraient de réduire le *montant* de sa facture. Pour ce faire les salariés utilisent même des dépliants où est comparée la consommation de divers appareils électroménagers. Rendre l'utilisateur responsable de son contrat et de sa consommation d'électricité signifie non seulement "l'aider à acquérir" certaines habitudes de consommation, mais aussi le responsabiliser à veiller l'état de son équipement et surtout de prévenir les fraudes possibles de la part d'autres usagers qui se brancheraient sur son compteur.

Le dessin suivant a été élaboré par un salarié pour faire prendre conscience à un usager de sa responsabilité au moment où il dénonce l'un de ses voisins qui se branche sur son compteur, raison pour laquelle il sollicite l'*intervention* de l'entreprise pour "mettre en ordre" les branchements clandestins. Le salarié veut au moyen de ce croquis signaler au client son obligation de confronter le voisin.



¹⁸⁶ Interviewe n° 3, salarié LyFC.

La plainte pour fraude de la part de voisins est extrêmement courante surtout dans les quartiers populaires et se présente comme une stratégie où s'intègrent la *volonté* et *disposition* de l'utilisateur d'agir "correctement", de faire ce qui est juste.

Au moment de mettre en cause la responsabilité de l'entreprise pour mettre en ordre les branchements clandestins, surgissent des situations de tension où l'utilisateur considère injuste que s'il agit "correctement", d'autres lui "volent" l'électricité impunément. Dans le cas suivant, l'utilisateur se plaint des irrégularités autour du compteur de l'immeuble où il habite et signale qu'il y a des gens qui ne paient pas l'électricité. Il demande l'intervention de l'entreprise pour qu'elle démantèle les branchements illicites qui affectent ses *intérêts*.

Cas 7 ¹⁸⁷

U : Bonjour

T : Qu'est ce qui vous arrive, Madame ?

U : Euh, je venais voir, c'est que nous, on n'est presque jamais chez nous parce qu'on travaille et **là où on habite on est venu nous couper le courant, on m'a mis un cadenas alors qu'il y a des gens qui ne paient pas leur électricité et qui se sont branchés directement je ne sais où...mon compteur n'a pas de cadenas** et nous rentrons chez nous vers 7 ou 8 heures et on écoute la télé ou la radio mais on voit mal la télé et il y a des changements de courants terribles, et mon reçu m'est arrivé avec une grosse somme à payer...

T : Mais c'est pour la variation du voltage que la lumière baisse, c'est pour la variation du voltage..

U : Oui, mais c'est quand ils arrivent chez eux...

T : C'est parce qu'il y a beaucoup de charge et qu'il ya des variations de voltage, ce sont des appartements ?

U : **Oui, il y a 5 appartements mais il y en a 3 avec compteur et deux qui se branchent sur les fils...**

T : **Ils se branchent sur la connexion ?**

U : Oui

T : **Ils ne se branchent pas sur votre compteur ?**

U : **Vous voulez dire que cela n'affecte en rien...**

T : **Mais oui ça vous affecte parce que votre reçu est très élevé et parce qu'ils se branchent sur vous, mais il y a un contrôle et ils sont branchés directement au compteur CM5 qui est celui qui vous alimente tous.**

U : Mais alors qu'est ce qu'on fait, parce qu'il n'y a aucun problème car le compteur n'est pas scellé.

T : Je vais vous dire ce qu'on fait, **quand il y a eu l'opération de ratissage on leur a mis des cadenas et quand vous cessez de payer il y a coupure du service et ils doivent rompre ces cadenas pour les réinstaller de nouveau** et ils restent ainsi... nous nous cherchons les sceaux qui sont derrière le compteur et c'est pour qu'on ne viole pas votre compteur, votre compteur est scellé, vous ne le verrez pas parce que c'est pas derrière, l'autre solution c'est que demander qu'on scelle tous les compteurs mais j'ai besoin d'un reçu pour envoyer cet ordre de travail.

¹⁸⁷ *Ibid.*

U : Je l'ai. **Et s'ils vous demandent qui est venu le dire ?**

T : **Ça n'a pas d'importance, on reporte que c'est le vôtre et avec ça on rédige l'ordre.**

U : **Oui, parce que c'est vraiment un problème parce que tous on travaille, la majorité et il ne reste que deux appartements alors c'est bizarre qu'on paie 100 pesos et que deux mois après on soit obligé de payer presque ...Merci**

T : Vous avez payé ?

U : Oui

T : Je vais faire un ordre (il rédige un ordre), voilà Madame, j'ai fait votre ordre, ça c'est votre reçu avec votre numéro d'ordre que je vous donne pour qu'ils fixent et retirent les lignes de fraude.

U : Merci beaucoup.

L'opération de ratissage pendant laquelle a été procédé au changement des compteurs et à l'installation de cadenas sur les connexions principales constitue un moment important dans l'imaginaire des salariés. Il existe un *avant* et un *après* qui s'exprime par une diminution des charges de travail et des problèmes relatifs aux *inversions de compteurs* et aux ajustements dans la facturation.

L'installation de ces *dispositifs* semble importante pour les salariés dans la mesure où elle leur permet d'établir une *nouvelle* relation avec l'utilisateur.

Dans le cas suivant, l'utilisateur dénonce un acte de *corruption* et d'*abus* de la part de *l'installateur* tandis que le salarié, de son côté, demande le paiement des coûts pour le déplacement des techniciens afin de « réinstaller le service ». Il considère en effet que l'utilisateur est complice d'un *arrangement informel* pour garantir la continuité de son service. Le salarié qui se trouve au comptoir d'accueil du public souligne que *l'installateur* est obligé de couper le service et que l'utilisateur doit assumer la reconnexion, comme le prévoit la procédure. Le client refuse considérant qu'il existait un arrangement préalable avec l'installateur. Ce cas est intéressant car c'est *ce qui est correct*, selon la procédure et c'est la probité de l'utilisateur qui est mise à l'épreuve. C'est une tierce personne qui a permis l'émergence d'une solution.

Cas 12¹⁸⁸

T : Passez, passez.

U : **C'est que je suis venu payer et on me dit qu'on m'a coupé...**

T : **Oui, on vous a coupé hier.**

U : **Ils n'ont pas coupé mais ils ont exigé l'argent et on leur en a donné..**

T : **Pourquoi vous leur en avez donné ?**

¹⁸⁸ *Ibid.*

U : **Bon, je n'étais pas là, c'était ma mère et ils lui ont soutiré 100 pesos. Elle leur a dit que demain, on allait payer, mais je n'ai pu retirer de l'argent que maintenant au distributeur et elle leur a dit que demain on allait payer mais il a fallu qu'elle leur donne 100 pesos et maintenant on me fait payer la reconnexion.**

T : **Ah oui, bien sûr.**

U : Donc pour reporter cette camionnette... C'est pas bien.

T : **Vous auriez dû laisser qu'on vous le coupe. Pourquoi vous leur donnez de l'argent ? C'est ça le problème.**

U : Non, ils n'ont pas parlé avec moi, ils ont parlé avec ma mère et c'est une personne âgée et ils lui ont dit : donnez-nous 100 pesos et elle leur a donné 100 pesos.

T : Laissez-moi voir, on vous a coupé ?

U : Non, ils n'ont rien coupé du tout, **ce qui s'est passé c'est qu'ils ont dit : pour éviter qu'on vous coupe, payez-nous et demain vous allez payer et j'ai dit : mais non parce qu'on va nous faire payer la reconnexion et ils ont dit : Non, cela ne va pas arriver, allez payer demain. Alors bon je ne sais plus moi, on doit combattre la corruption non ? Ce qui s'est passé c'est qu'il s'agit d'une personne très âgée, elle a 89 ans, donc je viens payer car il ne me paraît pas juste qu'on lui soutire de l'argent à elle et que moi je doive payer la reconnexion, il y a un abus non ?**

T : Vous auriez dû laisser qu'on vous le coupe.

U : Ben oui et maintenant qu'est-ce qu'il faut faire ?

T : **Eh bien, payer la reconnexion.**

U : Je passe avec le responsable agence ?

T : Si vous voulez.

U : Vous me donnez les noms des personnes qui y sont allés ?

T : Oui, bien sûr.

U : Et moi je vais parler au responsable agence parce que c'est pas bien qu'ils aillent ainsi surprendre les gens.

T : Mais là ce que vous devez faire quand ils viennent c'est de laisser qu'on vous coupe le courant pour ne pas avoir de problèmes.

U : Elle leur a dit : Bon, coupez-le, mais ils lui ont dit que pour éviter...ils lui ont fait un lavage de cerveau en lui demandant 100 pesos pour qu'on ne lui coupe pas et qu'elle aille payer le lendemain et qu'il n'y aurait aucun problème...

T : untel et untel

U : Et qui encore, parce qu'ils étaient deux ?

T : Non, j'ai seulement le nom de l'installateur, oui il n'y a que le nom de l'installateur, je ne sais pas qui est l'autre.

U : Merci

Quelque temps plus tard

U : **J'ai résolu le problème, on m'a rendu l'argent mais ça doit procéder non ?**

T : **Comment ça doit procéder ?**

U : Il faut payer non ? Vous m'avez dit de passer avec vous.

T : Ah non, mais en payant cette formulaire...

U : Ah, je paie et ensuite je passe avec vous.

T : Oui, payez et passez avec moi.

La réparation de la *faute* exige ici l'intervention du responsable d'agence et consiste à *rendre l'argent* à l'utilisateur sans que celui-ci doive assumer la *responsabilité* que le salarié lui attribuait avant l'arrangement hors la procédure. Ce cas est remarquable parce qu'il montre qu'il existe une grande marge de manœuvre dans l'application du règlement et dans le processus de gestion commerciale qui découle d'un manque de supervision dans l'entreprise et que l'utilisateur devient un acteur capable d'exercer une pression sur les salariés en employant comme stratégie argumentative les thèmes de la corruption ou du *statut* protégé des salariés.

L'absence d'une *culture de paiement* de l'utilisateur est un élément que fait remarquer le salarié du secteur commercial quand il signale que l'utilisateur n'assume pas la responsabilité qui lui revient dans son contrat, ne sait ni lire son reçu, ni interpréter les codes qui y sont enregistrés.

Le cas précédent reflète en partie les conflits qui ont lieu au comptoir d'accueil du public. Le processus commercial est affecté par la complicité qui peut s'établir entre salarié et utilisateur pour éviter la coupure du courant mais aussi parce que l'utilisateur ignore la procédure, les délais entre le relevé du compteur, la facturation, le paiement et la coupure du service qu'entraînent l'absence d'un système d'information qui lui permette de consulter son dossier.

Ce cas montre bien une pratique répétée dans la relation entre le public utilisateur et les services publics. La relation a tendance à se transformer du fait que l'anonymat de l'utilisateur tend à diminuer grâce à l'usage des systèmes d'information qui fournissent à l'entreprise un meilleur contrôle sur la consommation et le contrat des clients ; d'autant plus parce que l'utilisateur cherche à sortir de son anonymat en se rendant visible comme sujet de droit, capable de mettre en cause, non seulement le processus de travail ou le règlement dans une relation bureaucratique, mais aussi la probité et l'implication des salariés dans leur activité.¹⁸⁹

¹⁸⁹ Position d'un utilisateur au moment d'exposer son cas. Extrait du cahier de terrain et de la transcription de la relation utilisateur-salarié. Cas n° 23.

7.4.2 Le conflit autour de la politique tarifaire

Nous analyserons ici les conflits qui surgissent quant au tarif domestique de grosse consommation (DAC). Dans ce type de situations conflictuelles, le salarié a pour première option d'élaborer un *ordre de travail* pour demander la supervision de l'équipement ou vérifier de nouveau le relevé du compteur. Ce qui nous intéresse, plus particulièrement ici c'est d'analyser comment, à partir d'une situation conflictuelle, des "alliances temporaires" peuvent se construire entre salariés et usagers. Ainsi le salarié s'appuie parfois même sur le *Journal officiel de la fédération* pour montrer que le tarif DAC est fixé par le gouvernement et le Ministère des finances. Vu l'importance de ce sujet, nous nous consacrerons à son analyse, dans la partie finale de ce chapitre.

Nous analyserons trois cas liés à la politique tarifaire et énergétique du gouvernement fédéral. La facture d'électricité fait en effet l'objet de nombreuses controverses. Dans beaucoup de cas, des factures antérieures sont présentées par l'utilisateur comme un historique de consommation et de paiement, montrant la différence qui existe entre ce qu'il paie habituellement et ce qu'il doit payer maintenant.

L'objet de la controverse se place à trois niveaux différents; il peut s'agir :

- d'une erreur dans la facturation ou sur le compteur
- de la responsabilité de l'utilisateur et en présumant qu'il y a un excès dans ses habitudes de consommation
- la responsabilité du gouvernement, principalement en ce qui concerne les hausses de tarifs électriques imposées par le ministère des finances.

Nous avons pu constater que les critères suivis par les salariés peuvent varier d'une plainte à l'autre.

Une des stratégies utilisée par le salarié est de fuir le conflit en supposant qu'il existe une erreur imputable à l'entreprise déplaçant les situations conflictuelles entre les salariés. Ainsi, dans l'un des cas que nous avons analysé, le salarié signale à l'utilisateur qu'il y a eu une "omission" dans la procédure de la part d'un autre collègue, vu que, selon lui, « *après avoir révisé son historique de consommation* » et d'avoir vu la facture : « *on aurait dû lui faire payer* »; dans ce type de cas l'utilisateur peut utiliser l'argument d'un accord préalable négocié avec un autre salarié pour obtenir un ajustement de sa facture.

Le cas suivant (cas 15) permet d'apprécier de quelle façon le salarié fuit le conflit afin de protéger sa position : l'utilisateur, après avoir procédé lui-même au relevé de son compteur reconnaît que celle-ci correspond à celle qui est enregistrée sur la facture, mais trouve *injuste* l'augmentation des tarifs électriques.

Cas 15¹⁹⁰

U : Eh bien oui, figurez-vous que ma facture correspond au relevé du compteur. (il remet le relevé et la facture)

T : Ta consommation était de 435 kW donc tu dois payer 697 pesos.

U : Mais ce qui se passe c'est que je ne suis presque jamais là, je vous comprends mais je ne suis pas d'accord que du jour au lendemain et si mes reçus n'arrivent pas.

T : C'est pas notre faute, je te fais un contrat et on fait faire une investigation.

U : (Il insiste pour dire que c'est injuste, sollicite de ne pas payer jusqu'à ce qu'on fasse l'investigation, toutefois la date de coupure est très proche).

T : J'ai des chefs.

U : Je répète, ici ce que je ne veux pas c'est qu'on me coupe la lumière, tâchez de comprendre : d'abord ceux qui arrivent ne sont pas réels et ensuite vous dites qu'il ya des ajustements mais les factures n'arrivent pas.

T : (Propose de faire un paiement avec anticipation pour éviter la coupure et qu'il paie après en précisant que s'il y a des problèmes du relevé on fera l'ajustement après.)

U : (L'utilisateur accepte la proposition)

Devant cette situation, le salarié se retranche derrière, fuit le conflit et concède une solution négociée satisfaisante pour l'utilisateur : il envoie, sans que ce soit nécessaire, un ordre de supervision de l'équipement et établit un accord de paiement du service en se présentant comme une personne compréhensive de la situation du client.

Nous terminerons en rapportant deux cas où l'application du tarif électrique de grosse consommation est à l'origine de la controverse : dans le premier (cas 17), sans omettre la procédure, le salarié utilise la marge de manœuvre dont il dispose pour trouver un juste milieu entre l'intérêt de l'entreprise et celui du client qui réclame lui une *explication* sur l'application du tarif électrique. Dans le second cas (cas 14), on peut apprécier l'orientation politique qu'imprime à la discussion le salarié au moment d'expliquer que la controverse a pour origine la politique tarifaire.

Cas 17¹⁹¹

U : Bonjour

T : Qu'est ce qui arrive, jeune homme ? Bonjour.

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ *Ibid.*

U : **Regardez mon reçu (il remet ses reçus) ils sont toujours arrivés comme celui-là et aujourd'hui il arrive comme celui-ci.**

T : C'est que regardez ici, le problème vient de votre moyenne qui est d'environ 200 kW, ici on vous fait payer 100kW donc qu'est-ce qui arrive ? C'est qu'ici, il est au premier rang, et là au second. Pourquoi ? Parce que vous ne dépassez pas les kW, **le premier rang de 1 à 280 et le second de 281 à 500 et 500 c'est le troisième, c'est pour cela que ça a pas mal augmenté.**

U : Pas mal, pour l'autre mois...

T : Non, je vais vous faire un ajustement maintenant, je vais le diviser en deux pour que la moyenne baisse (il élabore la forme de paiement).

U : **Oui, ce qui se passe c'est que cette fois il est arrivé très cher.**

T : Oui, mais votre moyenne est sur 200kW bimestriels mais ici vous dépassez, regardez, les tarifs sont ici, on va faire la même période, 2007 08 20 au 2007 10 18, c'est le premier rang et ça me coûte environ 227 pesos, 230, **ici je ne vais que modifier un kW et l'augmentation va être de 89 pesos, seulement pour 1 kW, 320, c'était quand il était déphasé (il remet le papier) donc celui-ci et maintenant je vais le faire entre 2 bimestres pour que cela baisse (il élabore un papier), 258 pesos (Il va demander l'autorisation au contrôleur) C'est prêt.**

U : **Donc je paye et c'est tout ?**

T : Passez payer et ce sera tout

U : OK, très aimable à vous.

T : Au revoir Monsieur.

Cas 14¹⁹²

U : Je ne comprends pas pourquoi si j'ai payé 980 pour 710 kW, pourquoi pour 719 kW je dois payer presque le double. (710 kW correspond à un bimestre alors que 719 correspond à un mois) ?

T : Ça, ce n'est pas nous qui le décidons, il y a des normes. Le premier de chaque mois, les tarifs électriques apparaissent dans le Journal officiel de la fédération, c'est une décision du gouvernement.

U : Ce qui arrive c'est que j'avais des doutes sur le fait de payer davantage.

T : Avec raison.

On peut observer comment le salarié développe une démarche *pédagogique* pour *expliquer* la façon dont est appliqué le tarif électrique de grosse consommation. Toutefois, l'*ajustement* dans la facturation se conforme au règlement et ne traduit pas une alliance politique temporaire entre les deux.

Le problème révélé par le cas 15, se situe dans la difficile identification de la frontière qui existe entre le tarif *subsidaire* et le tarif haute consommation (DAC). Le salarié élabore un ajustement en *s'attachant* à la procédure : le *processus* est validé par le responsable agence. Dans le cas 14, l'usager explique qu'il ne comprend pas la façon dont est appliqué le tarif, tandis que le salarié s'en prend à la politique tarifaire déterminée par le

¹⁹² *Ibid.*

gouvernement, reconnaissant ainsi que la réclamation de l'utilisateur est *juste*. Il s'établit apparemment une alliance temporaire entre salarié et usager. Dans ce cas celui qui intervient est un représentant syndical qui crée une alliance temporelle avec l'utilisateur en signalant que l'organisation syndicale défend qu'on déroge au tarif de grosse consommation eu égard aux conflits et tensions qu'il provoque. En ce sens, la politique tarifaire fait partie de la controverse entre le syndicat des électriciens et le gouvernement fédéral.

Une grande partie des militants syndicaux que nous avons interviewés considère important que soient réalisés des efforts pour adapter l'initiative concernant le *tarif social*, présentée au Congrès¹⁹³ en mars 2007. À ce propos, s'il est certain qu'il y a un *intérêt* de la part des syndicalistes à placer la relation de service dans un contexte politique en se référant aux *missions* du service public et en critiquant la politique tarifaire du gouvernement fédéral, nous avons cependant observé qu'au sein des agences commerciales coexistent une pluralité de possibilités de traiter la relation de service.

¹⁹³ Chambre des Députés *Initiative de réforme à la Loi du service public de l'énergie électrique*, le 7 mars 2007 [en ligne]. Disponible sur la toile : http://prdleg.diputados.gob.mx/diputado/ramon_pacheco/intervenciones/ver2325.html

Conclusion

Le cas de LyFC nous a permis d'analyser de quelle façon les *missions* du service public et la viabilité de l'entreprise publique sont remises en cause par les initiatives de privatisation du secteur électrique mexicain. Si les initiatives de réforme constitutionnelle n'ont pas été approuvées par le Congrès, nous ne pouvons cependant occulter certains effets pervers de la politique énergétique depuis 1992, en particulier sur l'opérativité de l'entreprise.

L'argument que nous développons est que dans la négociation du contrat collectif de travail entrent en jeu non seulement les clauses qui régulent la relation de travail et les acquis sociaux des salariés, mais aussi la *méthode* et les critères pour s'accorder la réorganisation de l'entreprise, le *sens* qu'on assigne à la prestation de service public et enfin la façon dont est *orientée* l'entreprise dans le contexte de la politique énergétique néolibérale.

Le tournant de la politique énergétique et la difficulté de reconstruire des consensus marquent le débat sur les possibilités réelles des syndicalistes d'intervenir dans l'orientation de l'entreprise, mais aussi sur les conséquences du manque d'investissement et sur la qualité du service avec l'image de l'entreprise projetée en direction du client.

Troisième Partie

Le croisement des cas

La conversion du service public vers le modèle de marché représente un processus d'*ajustements transversaux* qui ne sont compréhensibles qu'en remettant dans leur contexte les différentes situations sociales. A partir de là, l'un de nos objectifs est d'analyser, dans chacun des deux, la *dérégulation* du marché électrique, les directives qui réorientent et réorganisent le service public et leurs effets dans l'espace socio-productif.

Pour rendre compte de ses spécificités, dans le cas français nous avons analysé :

- a) la transposition de la directive européenne et la transition vers le modèle de régulation compétitive
- b) la *conversion* de l'activité commerciale vers le modèle de marché à partir du moment où :
 - i) la direction favorise la professionnalisation de la vente
 - ii) la direction instrumentalise l'activité *solidarité* à travers un ensemble de *dispositifs* qui réorientent le système d'assistance des clients en situation précaire.

Dans le cas mexicain, nous avons apprécié plus nettement les inconsistances par rapport à la libéralisation du secteur électrique en analysant :

- a) le tournant dans la politique énergétique ;
- b) les controverses autour des *missions* du service public et leur impact sur le processus de négociation collective ;
- c) la réorganisation de l'activité commerciale, dans la mesure où est remise en cause la *qualité* du service (y compris la façon de traiter l'utilisateur).

L'objectif de cette partie est de faire ressortir les convergences et les divergences entre le deux cas, ce qui signifie faire un effort pour entrecroiser la recombinaison de l'entreprise publique au-delà de son contexte national.

Chapitre 8 Les réformes énergétiques

Dans la *conversion* du service public vers le modèle de marché, ce ne sont pas seulement les préceptes (comme la souveraineté énergétique et les missions du service public) justifiant le rôle actif de l'État dans la régulation et dans l'organisation du secteur électrique qui entrent dans le débat, mais aussi le modèle d'organisation bureaucratique qui s'exprime, dans le cadre fondateur de l'entreprise, à travers la triade État-entreprise-syndicat. Dans les deux pays, la réforme du modèle de régulation monopoliste représente un processus dans lequel la *représentation* de l'ordre social et institutionnel, où l'État est le principal acteur, entre en conflit avec la *transition* vers le modèle de marché et la politique néolibérale.

Dans ce chapitre, nous proposons d'analyser les divergences qui surgissent dans les deux cas lorsqu'on entrecroise :

- a) la réforme du cadre du service public,
- b) la redéfinition des missions du service public
- c) la controverse pour définir la *modernisation* du service public.

8.1 La réforme du cadre du service public

En termes généraux, la conversion du service public s'inscrit dans un processus où l'ordre institutionnel et juridique qui régle le secteur énergétique nationalisé entre en conflit avec le cadre de la globalisation économique et les processus d'intégration économique qui se formalisent à la fin du XXe siècle. En France et au Mexique, la réorganisation du secteur énergétique entre en conflit non seulement avec le quadrillage institutionnel et juridique de l'entreprise publique nationalisée, mais aussi avec les traditions sociopolitiques des services publics et avec le *rôle* du pouvoir public dans la régulation du marché.

Dans ce processus, on redéfinit non seulement les référents qui orientent et organisent le travail mais aussi la représentation sociale que se construisent les salariés et les militants

syndicaux autour d'un système social où l'État, l'entreprise publique et les syndicats partagent, en principe, un cadre d'action commun, à savoir l'intérêt général.

L'analyse du discours hégémonique qui opère dans les deux contextes, constitue un élément important pour comprendre la reconfiguration de l'entreprise publique nationalisée, raison pour laquelle l'un de nos objectifs, au long de cette recherche, a été d'articuler le débat politico-législatif et la recomposition de l'activité de service à partir du moment où les impératifs de la *performance* économique (Laville, 2005 ; Coutrot, 2002) conduisent à l'implication contrainte (Durand, 2004).

L'analyse de la réforme énergétique des deux pays montre à quel point le discours de la libéralisation du marché électrique opère dans des contextes politiques, économiques et sociaux différents. Dans le cas français, en faisant référence à une nouvelle réalité économique, on fait allusion à la crise financière de l'État et à celle de la société industrielle pour expliquer la refondation du service public. L'idée dominante est que la réforme du service public est un processus qui répond à l'évolution du marché ce qui fait que la modernisation de l'entreprise consisterait à adapter la prestation du service public aux règles de la régulation compétitive et à affronter les « défis » de l'ouverture du marché.

La transposition de la directive européenne à la législation française se présente donc comme un processus irrévocable à partir des engagements du gouvernement français dans le cadre de l'intégration européenne. Il existe derrière cette position l'idée de situer le projet de l'entreprise dans la conquête du marché international. Ainsi, la restructuration de l'entreprise cherche à profiter des avantages compétitifs tandis qu'au niveau national l'idée centrale est d'adapter les règles de la régulation compétitive et de *préparer* les équipes de salariés de telle sorte qu'elles puissent affronter l'ouverture du marché des consommateurs.¹⁹⁴

Ce discours s'articule autour de l'idée que le marché est capricieux, instable et imprévisible. L'appel lancé pour assumer les risques associés à la libre compétitivité, ainsi que son caractère *obligé*, pèse sur les salariés pour que ceux-ci participent et coopèrent à la conversion de l'activité de service. Dans ce schéma discursif, l'entreprise se présente comme une victime de la globalisation dans la mesure où c'est sa pérennité

¹⁹⁴ Cf. Chapitre 2.

qui est mise en *danger*. Cet aspect bouleverse la façon dont on doit orienter et diriger la réorganisation de l'entreprise dans le contexte de la régulation compétitive.

Dans le contexte mexicain, la justification que donne le pouvoir exécutif en ce qui concerne les initiatives de privatisation pour ouvrir le marché énergétique consiste à argumenter que l'État mexicain manque de ressources financières suffisantes pour satisfaire la demande *croissante* d'énergie électrique et que la dérégulation du marché signifie que le pays se retrouve inséré dans le contexte mondial et que la compétitivité de l'économie mexicaine va augmenter ainsi que la création d'emplois.¹⁹⁵

Au moment d'analyser les initiatives de réforme énergétique présentées au Mexique, il nous faut souligner que la critique de la privatisation de l'industrie électrique a pour référents les expériences internationales et dénonce, entre autres, l'*intérêt* des entreprises transnationales (Enron, Iberdrola, EDF, Unión Fenosa, General Electric) d'accéder au marché national pour *accaparer une bonne affaire*.

En effet, même au Mexique où la tentation de la privatisation s'exprime plus clairement grâce à l'hégémonie de l'économie néoclassique (De la Garza, 2001), il existe une forte dispute politique pour donner du sens au rôle social de l'entreprise et à l'activité de service public. Les désaccords s'expriment dans différents espaces que nous avons essayé d'articuler. En analysant le lien existant entre les réformes de la Loi du service public (LSPPE) et le processus de privatisation de l'industrie électrique nous avons émis l'hypothèse qu'il existe un *divorce* entre la politique énergétique et les préceptes constitutionnels qui définissent la prestation du service public d'énergie électrique.

Même quand l'idéologie dominante cherche à neutraliser le débat politique et idéologique (en s'appuyant sur l'idée que la prise de décisions incombe à des experts sur des critères financiers et d'ordre technique) la confrontation politique est beaucoup plus forte dans le cas mexicain du fait que les référents de la *sécurité énergétique* et de la *souveraineté nationale* entrent en scène plus fréquemment, d'abord parce que la rupture avec le modèle fondateur est beaucoup plus évidente et parce que la dérégulation du marché fait apparaître les *difficultés* de l'État mexicain à pouvoir réguler le capital, alors que dans le cas français, d'un côté l'*avenir* de l'entreprise se situe dans la conquête du marché international mais surtout la transposition de la

¹⁹⁵ Cf. Chapitre 5.

directive Europe se présente dans le cadre de l'intégration européenne et cette distinction est importante pour comprendre leurs divergences.

Même quand la dérégulation du marché énergétique se justifie dans l'idéal de la société de marché, ce processus constitue, dans les deux cas, une décision politique qui a des conséquences sur l'espace politique et socio-productif ce qui nous amène à penser que la conversion du service public est un processus d'ajustements transversaux.

Pour comprendre ces divergences, il est important d'avoir à l'esprit la façon dont se redéfinit, dans chaque contexte socio-historique, le modèle de régulation et par conséquent la relation entre l'État, le marché, l'entreprise publique, les salariés et le public usager.

A partir de cette constatation, la redéfinition du binôme État-entreprise devient un élément important pour comprendre les divergences qui surgissent dans les deux cas. Dans l'exemple français, cette situation s'exprime dans la signature du contrat de service public entre les deux parties où nous trouvons à la fois des aspects techniques et des références au service public. Ce contrat représente cependant la possibilité de se libérer des entraves du modèle fondateur pour étendre les intérêts commerciaux au marché européen. Ce scénario contraste fortement avec le cas mexicain car si, en effet, la triade État-entreprise publique-syndicat prend du *sens* dans le contexte du nationalisme révolutionnaire, la *rupture* avec ce modèle est beaucoup plus forte avec l'application, depuis la décennie des années 80, du programme néolibéral et explique en partie la polarisation des positions.

En ce sens, les divergences que nous trouvons dans les deux cas s'expliquent aussi étant donné le genre de réponse que donne l'État à la critique sociale qui s'exerce en ce qui concerne la privatisation des services publics.

8.2 La redéfinition des missions et des objectifs de l'entreprise

L'une des thèses qui a orienté notre recherche est que la réforme du cadre du service redéfinit non seulement les objectifs et le projet de l'entreprise publique mais aussi le cadre référentiel qui oriente et organise la production du service. La réforme des *missions* du service public recompose ainsi le champ d'action des divers acteurs qui

interviennent dans l'entreprise et particulièrement celui des syndicalistes qui incorporent dans leur cadre discursif les référents de l'entreprise publique nationalisée.

En ouvrant le débat sur le *rôle* social de l'entreprise publique, la discussion tourne autour de la responsabilité de l'État dans la protection de la consommation énergétique des usagers en situation précaire. A ce niveau, nous trouvons des divergences importantes par rapport au statut que l'on attribue au client en situation précaire et la présence d'organisations civiles qui puissent intervenir dans la défense des droits des consommateurs.

Lorsque nous analysons la réorganisation du service public en France, nous tenons compte du rôle que joue le monde associatif dans la redéfinition du rôle de l'État, tandis que dans le cas mexicain, la présence de ces variables est inexistante ou très peu visible ; ce qui explique l'intérêt des autorités municipales d'établir des accords avec l'entreprise publique et le syndicat des électriciens pour assurer l'électrification totale des communes.

Cette dynamique sociale est importante pour comprendre de quelle façon la redéfinition des *missions* du service public se répercute dans les deux contextes. Bien que le débat sur la privatisation du service public se déroule de façon parallèle, il ouvre la discussion sur les convergences et les divergences autour de la restructuration de l'État et du capitalisme.

Pour situer historiquement ce processus, le point de départ que nous avons choisi est la décennie des années 90 qui se caractérisait au Mexique par le tournant dans la politique énergétique et la *rupture* avec l'« idéal » du modèle national révolutionnaire et en France avec la *critique* du modèle bureaucratique qui devait orienter la réorganisation de l'entreprise EDF vers la fameuse *culture client*. Même lorsque la réforme énergétique est mise à discussion dans les deux contextes et dans une même période historique (entre 1999 et 2001), la perception des acteurs sur la projection de l'entreprise publique à court, moyen et long terme montre bien les divergences qui existent dans les deux cas.

Dans le cas mexicain, l'incertitude sur la viabilité de l'entreprise publique dans le contexte de la dérégulation du marché s'accroît avec les initiatives de privatisation de 1999 et contraste fortement avec le cas français où domine l'idée que l'ouverture du marché est l'occasion d'étendre et de développer l'entreprise au niveau international.

Pour comprendre cette dynamique et les contradictions du cas mexicain, nous avons observé que le tournant dans la politique énergétique des années 90 s'inscrit dans la réforme de l'État et dans le changement de modèle de gestion publique au moment d'adopter comme principes d'organisation le discours de l'efficacité, de l'austérité et de la transparence et, ces dernières années, de la reddition de comptes (gestion axé sur les résultats et la performance).

Les contradictions du cas mexicain se situent dans les réformes de la LSPEE promues par le pouvoir exécutif (1992) pour permettre la participation du capital privé dans la production d'électricité, considérées illégales du fait que la constitution politique réserve à l'État la gestion de toutes les *activités* qui s'articulent autour de la prestation du service public.

La viabilité de l'entreprise publique se trouve ainsi mise à l'épreuve non seulement à cause du manque d'investissement public pour l'expansion et le développement de l'infrastructure électrique mais aussi parce que les initiatives de privatisation du secteur électrique national pourraient déclencher un débat sur le rôle social de l'entreprise en signalant par exemple que celle-ci a accompli ses *missions* justifiant ainsi sa privatisation. Quant au Mexique, la réforme énergétique est inachevée, le tournant dans la politique énergétique et la rupture avec le cadre symbolique du service public nous permettent de comprendre les conflits dans l'entreprise Luz y Fuerza del Centro, c'est-à-dire la controverse qui existe pour donner du *sens* à l'activité de service public et définir le projet de l'entreprise, confrontation où le syndicat des électriciens, qui a redessiné ces dernières années son cadre d'action, occupe le premier rôle.

Dans le cas français, le débat sur la redéfinition des missions du service public suit l'idée qu'il est possible de trouver un équilibre entre la fonction sociale et la libéralisation du marché électrique dans la refondation du service public.¹⁹⁶

Derrière cette idée, on voit apparaître les « valeurs » du service public et les dispositifs de protection sociale envers la population marginale qui justifient la création du tarif de première nécessité et la constitution d'un fonds de solidarité tandis que dans la seconde logique, c'est l'évolution du marché énergétique européen qui justifie la réforme du cadre du service public en signalant que l'entreprise a besoin d'*armes* pour faire face à la concurrence.

¹⁹⁶ Cf. Chapitre 2.

Le jeu entre ces deux logiques s'exprime dans l'idée qu'il est possible de s'adapter aux règles du libre marché et de respecter les valeurs du service public. L'ouverture du marché européen est conçue comme l'occasion d'augmenter les intérêts commerciaux de l'entreprise et de redéfinir le rôle de l'entreprise publique dans le cadre de la régulation compétitive.

A la différence du cas mexicain, la réorganisation de l'entreprise EDF s'appuie sur les réformes du cadre du service public et sur l'idée socialement acceptée que ces changements sont légaux voire légitimes, vu les *risques* qu'affronte l'entreprise dans le contexte de la concurrence internationale. C'est la raison pour laquelle nous analysons, dans le cas français, deux moments clés : le premier, en 2001, avec la transposition de la directive Europe et l'approbation de la Loi de modernisation du service public (la refondation du service public) et le second, lors du changement de statut de l'entreprise en Société anonyme, changement qui se justifie parce que le groupe EDF a besoin de ressources financières pour son expansion internationale et d'un schéma de propriété distinct de celui du monopole de l'État, au nom de la transparence concurrentielle.

Suite à ces analyses (EDF –LyFC), notre objectif a été de montrer comment la redéfinition des missions du service public se répercute sur la réorganisation de l'entreprise publique. Ainsi, les divergences qui ressortent dans l'analyse des deux cas, nous renvoient aux ressources idéologiques employées pour justifier sa réorganisation et la mobilisation des salariés.

La réforme énergétique et la redéfinition des *objectifs* de l'entreprise s'articulent ainsi à une politique qui a des effets sur l'espace de travail. En ce sens, dans le régime de mobilisation des salariés, on voit s'exercer une pression symbolique (Bourdieu, 2001 ; Durand, 2004) pour s'adapter aux nouvelles règles, les effets de cette dynamique s'exprimant dans le fait que la transformation du service public est perçue, par un grand nombre des personnes, comme une série de changements inévitables.

La transition à la régulation compétitive, dans le cas d'EDF, représente non seulement la redéfinition du rôle de l'État dans l'organisation du secteur électrique national mais aussi un cadre discursif qui justifie la réorganisation de la prestation du service et à partir de là, les changements de l'entreprise se présentent comme une réponse aux stimuli qui viennent du dehors (qu'il s'agisse du Parlement européen, de la législation

française ou du marché lui-même) mais aussi comme une évolution du groupe EDF dans le contexte international.

Deux aspects importants distinguent ce processus du cas mexicain : le premier réside dans le fait que ces changements sont perçus comme *appropriés* dans le contexte d'intégration européenne ; le second est que la refondation du service public est considérée comme une réaffirmation du rôle social de l'entreprise publique. Dans le cas mexicain, au contraire, le tournant dans la politique énergétique en se cachant derrière les réformes à la législation du service public est perçu non seulement comme une attitude injustifiée qui viole les préceptes constitutionnels mais représente aussi une rupture avec le cadre symbolique du service public.

Il en découle que, dans le cas français, la *confiance* dans l'avenir de l'entreprise est un recours symbolique employé fréquemment par les responsables *managériaux* pour solliciter l'adhésion des salariés au projet du Groupe EDF, tandis que dans le cas mexicain, les incertitudes sur l'avenir à court terme de l'entreprise constituent, dans le discours syndical, une ressource discursive employée pour inviter à la mobilisation collective, ce qui explique en outre le rôle de l'organisation syndicale dans la controverse pour réorienter la politique énergétique.

8.3 Les impératifs de la modernisation

La modernisation de l'entreprise publique est une notion qui apparaît constamment dans les récits des acteurs et dans le débat sur la réforme énergétique en général pour justifier les changements de l'entreprise et proposer un modèle d'organisation différent du modèle bureaucratique, qui *promet* d'être meilleur que l'ancien. Toutefois, pour cette raison, la définition de son contenu et des pratiques qui l'accompagnent nous renvoient à une dynamique politique et par conséquent aux rapports de pouvoir qui s'établissent dans l'entreprise.

On peut ainsi considérer la modernisation de l'entreprise comme un processus d'ajustements perceptibles temporairement où les acteurs cherchent un point de référence qui leur permette de situer la transformation de l'entreprise et de son activité. L'idée qui domine chez les salariés et les syndicalistes est que les changements à EDF sont modulés depuis la décennie des années 80 contrastent avec la perception qu'en ont

ceux de LyFC qui considèrent que la modernisation de l'entreprise est un *point resté en suspens*. Ce positionnement par rapport aux changements permet de comprendre les divergences qui existent entre les deux cas.

Pour comprendre cette dynamique, nous devons considérer que la décennie des années 80 est un point de référence important dans les deux contextes parce que la modernisation de l'entreprise publique, bien qu'elle soit associée à la réforme de l'État et de l'administration publique, acquiert des significations distinctes dans chaque pays. Dans le cas mexicain, la modernisation du service public se présente dès lors comme une rupture avec le passé et par conséquent comme une promesse s'adressant surtout aux clients quand on soutient que la privatisation améliorera la qualité du service. A la même période, dans le cas français, la critique du modèle bureaucratique converge avec la recherche de *meilleures* pratiques organisationnelles et managériales (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Linhart, 2004) non seulement selon l'idée de rompre avec les *structures du passé* mais aussi pour s'adapter au contexte économique et répondre aux exigences du client.

En ce sens, la modernisation de l'entreprise publique peut s'inscrire dans plusieurs logiques et dimensions qui justifient *les* changements dans :

- l'usage efficace des ressources financières,
- la satisfaction des attentes de l'utilisateur/client (en considérant que sa *satisfaction* est un critère dans l'évaluation du service),
- l'amélioration de la qualité du service et l'augmentation de sa compétitivité,
- l'idée d'évoluer sur les marchés afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de l'emploi.

Pour comprendre les différences entre les deux cas, nous devons tenir compte de la position hégémonique qui oriente ce processus et des ressources idéologiques et symboliques que la direction emploie pour définir le contenu de la modernisation du service public. Ainsi, même quand il s'agit d'un terme qu'on emploie dans les deux contextes, son usage s'inscrit dans des perspectives apparemment opposées.

Dans le cas du Mexique, la *modernisation* du service public acquiert deux significations distinctes :

- -dans le discours gouvernemental (1989-1994), quand est fait allusion à la réforme de l'État et à la *politique* de dérégulation et de privatisation du secteur public.
- -quand on l'incorpore dans le discours syndical comme une ressource rhétorique pour sortir de l'impasse qui existe autour de la restructuration de l'entreprise, c'est-à-dire pour donner du sens à la *réingénierie* des processus de travail et la restructuration intégrale de l'entreprise.¹⁹⁷

Pour le cas EDF, la modernisation du service public se définit dans la transposition de la directive européenne, la refondation du service public, les impératifs de la *performance* économique, l'intégration du marché énergétique européen et la transition vers la régulation compétitive.

La transition vers le modèle de la régulation compétitive se pose, selon une perspective managériale, comme un problème d'équilibres où il est nécessaire de redéfinir la multiplicité des contrats qui se tissent autour de l'entreprise publique. Dans ce contexte, l'idée que les changements dans l'entreprise EDF sont permanents se justifie, dans la perspective managériale, parce qu'il faut répondre le plus rapidement possible aux changements du marché ce qui explique qu'on préfère utiliser le terme de *réorganisation permanente* à celui de restructuration productive. La modernisation du service public se définit, en ce sens, dans les référents de la régulation compétitive.

Les ressources idéologiques qui s'appliquent dans la recomposition de l'entreprise EDF se trouvent dans les réformes du modèle de régulation monopoliste et en particulier dans la Loi de modernisation du service public. L'impératif de devoir s'adapter aux nouvelles règles du marché et d'évoluer commercialement face à la libéralisation du marché des consommateurs (client éligible) sont deux ressources idéologiques qui se transposent dans la réorganisation du travail et qui exercent une pression sur la subjectivité des salariés et sur leurs référents identitaires.

L'appel lancé à *l'entreprise historique* (EDF) de garantir, au nom de la concurrence économique, l'accès non discriminatoire des acteurs privés au réseau et à l'infrastructure électrique, a des conséquences dans le collectif de travail, en redéfinissant les rapports socioprofessionnels face l'idée que l'entreprise est *obligée* de séparer les différentes activités.

¹⁹⁷ Cf. Chapitre 6.

De la même façon, dans la consigne de partir à la conquête du marché et de professionnaliser l'activité commerciale, les référents qui interviennent sont la qualité du service, la diversification de offres commerciales, la satisfaction du client et la compétitivité de l'entreprise au niveau international. En effet, on signale avec insistance que dans le cadre fondateur, l'organisation de l'entreprise est rigide et concentre ses activités dans la production et la distribution de l'électricité, laissant de côté la professionnalisation de l'activité commerciale.

Bien que la transformation de l'entreprise soit perçue en général comme un processus de changements continus, nous trouvons dans les récits des acteurs un *avant* et un *maintenant* qui est lié à la trajectoire de l'entreprise publique. En ce sens, si la *culture client* représente un point de départ pour situer la transformation de l'entreprise et de l'activité commerciale, la restructuration de l'activité est perçue plutôt comme un processus d'ajustements qui se justifient du dedans vers le dehors : *avant, nous nous réorganisons pour nous*. Dans le contexte actuel, la *professionnalisation de la vente* est perçue plutôt comme une réponse au modèle énergétique c'est-à-dire aux *conditions* du marché et à la nécessité d'assurer la *pérennité* de l'entreprise.

Une thèse qu'il nous faudra développer ultérieurement est que ce sentiment de *rupture* s'exprime peut-être de façon plus forte dans les aires techniques et opérationnelles car l'ouverture du marché énergétique, comme nous l'avons vu, redéfinit les règles de coordination et d'articulation dans le travail qui, dans le cas de l'énergie électrique, se circonscrivent dans les impératifs techniques inhérents à la distribution de celle-ci.

Les raisons qui s'expriment pour s'opposer à la libéralisation du marché électrique ont trait aux impératifs techniques et opérationnels inhérents à l'industrie électrique, mettant en débat l'efficacité productive face à la *culture du résultat* et à la question : Pourquoi modifier ce qui marchait bien ? Cette question dénote l'incompréhension qui règne sur le thème de la dérégulation du marché énergétique en France.

Dans le cas mexicain, la *modernisation* du service public est, de la même manière, un sujet de débat et de confrontation où entrent en conflit des intérêts et des orientations divergentes. Cette politique, qui s'est largement étendue depuis la décennie des années 80 entre en conflit, néanmoins, avec la crise économique de 1995 et avec ses répercussions sociales, en acquérant une connotation négative qui demeure présente dans l'imaginaire des salariés, des clients/des citoyens. Ainsi, la controverse pour

donner du sens à la modernisation de l'entreprise publique s'inscrit, d'une part, dans le refus ou dans la méfiance généralisée des citoyens face à la privatisation de l'entreprise (ce qui a permis au syndicat des électriciens d'avoir un peu plus de marge de manœuvre dans la dispute pour définir le projet de l'entreprise publique) et d'autre part, dans la critique sociale de la relation bureaucratique et dans les *exigences* pour améliorer la qualité du service. Ceci nous permet d'expliquer l'intérêt des syndicalistes pour proposer des compromis sociopolitiques et socio-productifs dans le cadre du contrat collectif de travail et dans le débat sur la réforme énergétique.

Dans le cas de LyFC, la modernisation de l'entreprise est par conséquent quelque chose d'indéfini qui s'explique parce que le projet de l'entreprise publique est également diffus et insaisissable pour les salariés et c'est la raison pour laquelle lorsqu'ils se réfèrent à la restructuration de l'entreprise, les acteurs signalent en premier lieu le *temps perdu* et les engagements non tenus de la part de l'entreprise, du gouvernement et du syndicat. Aussi, quand ils parlent de restructuration, un référent important qui apparaît est l'expérience de 1966 qui, signalent-ils, avait respecté la volonté des acteurs de construire des accords autour de la réorganisation des processus de travail mais aussi proposait une méthode de négociation qui avait prouvé qu'elle était efficace, à savoir le modèle tripartite (État-entreprise-syndicat).

Dans le cas mexicain, pour comprendre la *difficulté* rencontrée pour définir et construire un consensus sur la modernisation de l'entreprise publique, il est important de tenir compte du désordre juridique dans le cadre du service public, de la bataille pour définir les *critères* qui doivent orienter la restructuration de l'entreprise et de la confrontation qui a lieu sur le terrain de la négociation collective. A ce propos, notre analyse de la négociation contractuelle nous permet d'apprécier plus clairement la confrontation entre le gouvernement fédéral et le syndicat des électriciens pour définir la réorientation et la réorganisation du service public.¹⁹⁸

La confrontation entre le cadre fondateur de l'entreprise publique et le modèle de marché est beaucoup plus vive au Mexique qu'en France, car, comme nous l'avons signalé, à EDF la *modernisation* du service se présente plutôt comme un processus de changements modulés qui répondent aussi aux impératifs du marché (bien que cette décision soit aussi politique).

¹⁹⁸ Cf. Chapitre 6.

En ce sens, en analysant le débat sur la transposition de la directive européenne, on fait appel aux législateurs pour qu'ils dotent l'entreprise d'*armes* qui puissent lui permettre d'affronter la concurrence, en appelant de la même manière à la mobilisation des managers pour qu'ils développent les compétences des salariés dans le contexte d'un marché ouvert et compétitif; ces consignes non seulement renferment la justification de l'ouverture du marché en incorporant le modèle de gestion de l'entreprise privée mais aussi prétendent surtout s'imposer comme champ d'action en sollicitant l'adhésion des salariés au projet du Groupe EDF.

Chapitre 9 Négocier la réorganisation de l'entreprise

Dans la conversion du service public se redéfinissent non seulement ses *missions* et le *projet* de l'entreprise publique nationalisée mais aussi les objectifs qui orientent et organisent l'activité de service public.

Dans cette dynamique, les règles de coordination et le travail lui même se recomposent à partir du moment où la *culture des moyens* et le modèle de la qualification entrent en conflit avec la culture du *résultat* et le modèle des compétences.

Nous allons apprécier les conflits à différents niveaux et pour cela nous croiserons par l'analyse :

- a) la marge de manœuvre dont disposent dans la reconversion du service la direction de l'entreprise et les dirigeants syndicaux,
- b) les ressources symboliques qu'emploient les acteurs dans ce processus
- c) les dispositifs qui accompagnent la réorganisation de l'activité de service.

9.1 La marge de manœuvre des acteurs

Il nous semble important d'analyser la marge de manœuvre de la direction de l'entreprise et les ressources employées par les acteurs au moment de négocier la réorganisation de celle-ci. Notre objectif est de faire ressortir les divergences entre les deux cas à partir des ressources symboliques mises en jeu dans la recomposition du service public.

Rappelons que le modèle fondateur de l'entreprise publique représente un cadre d'action cohérent (sur le plan discursif et théorique) qui combine des compromis sociopolitiques et socioproductifs :

Cohérence symbolique qui est transversale en articulant les *missions* du service public, le *rôle* social de l'entreprise et les *valeurs* que l'on assigne à l'activité de service.

Cohérence productive aussi parce que les règles de coordination et d'articulation du travail reposent sur les impératifs techniques liés à l'activité, en s'articulant non seulement autour du *statut* des salariés, mais aussi autour du cadre de la régulation monopoliste et le rôle de l'Etat pour assurer la continuité du service.

Le cadre référentiel du service public devient ainsi un support important dans l'identité des salariés en offrant un schéma discursif sur les activités qui se déroulent dans l'entreprise, en constituant, en plus, un élément de choix dans le lien du salarié et du syndicaliste avec l'entreprise. La question posée est de savoir ce qui arrive quand ce cadre cesse d'être un support qui définit le projet de l'entreprise, le sens de l'activité et la justification du statut des salariés.

L'une des hypothèses que nous avons développée dans nos analyses est que la controverse pour donner du sens à la prestation du service public s'exprime non seulement dans les espaces de délibération institués, comme dans le pouvoir législatif ou dans la négociation collective, mais aussi dans d'autres contextes d'action comme l'espace de travail et la relation de service, soit parce que les règles de coordination et d'articulation se redéfinissent, avec les directives de la régulation compétitive, soit parce que l'imaginaire de la cohésion sociale ou la dimension éthique et civique qui s'associe au service public, entrent en conflit avec la politique énergétique néolibérale (LyFC) et la politique commerciale de l'entreprise (EDF).

L'un des axes centraux de la recherche a consisté à analyser la controverse qui a eu lieu dans chaque contexte quand se redéfinissent les *objectifs* de l'entreprise publique, processus où interviennent les référents symboliques du modèle fondateur qui constituent des ressources employées par les acteurs pour justifier ou s'opposer à la recomposition de l'entreprise publique.

Nous avons analysé l'appropriation de ce schéma symbolique par les responsables managers de l'entreprise EDF pour justifier la transition vers le modèle de marché, en faisant usage de l'*histoire sociale* de l'entreprise publique et des référents du service public et solliciter, grâce à elle, l'adhésion des salariés au projet du *Groupe EDF*. Le problème consiste non seulement à trouver un équilibre entre les attentes des citoyens (en ce qui concerne les services publics), des clients (en ce qui concerne le libre marché) mais aussi de donner confiance aux salariés et de mettre *tout le monde* au travail en gérant les conflits ; ainsi, du point de vue managérial convient-il d'éviter que les changements soient perçus par les salariés et les syndicalistes comme une rupture avec le cadre fondateur de l'entreprise puisque l'objectif est d'empêcher la paralysie du système productif.

L'ouverture du marché va redéfinir la manière dont on gère les conflits et les contradictions. Ainsi, la séparation des activités de l'entreprise a des implications non seulement sur la subjectivité des salariés, mais aussi sur le plan productif. Elle bouleverse l'efficacité de la fluidité de la communication entre les secteurs (ce qui représente des coûts financiers qui n'étaient pas comptabilisés dans le cadre de l'entreprise intégrée) et sur le plan social parce que les problèmes de coordination rendent difficiles les interventions en cas d'urgence ce qui a des conséquences non seulement sur la continuité du service mais aussi sur la cohérence entre les missions du service public et les actes ou les pratiques qui correspondent au respect des objectifs commerciaux de l'entreprise.

L'ouverture du marché énergétique recompose par conséquent les équilibres dans l'entreprise, ce qui nous permet d'apprécier, dans le cas d'EDF, le rôle de la direction et des responsables managériaux. A la différence du cas mexicain où le sentiment d'*incertitude* sur la viabilité de l'entreprise et sur la sécurité de l'emploi est l'occasion pour le syndicat des électriciens d'avoir ce rôle actif dans la dispute pour donner un sens à la réorganisation de LyFC en participant à des « tâches » qui relèvent de la direction de l'entreprise, comme la négociation à la Chambre des députés de meilleures ressources financières pour pouvoir, selon lui, concrétiser la « modernisation » du service public.

En ce sens, le projet de *réingénierie* des processus de travail consiste à trouver un consensus autour de la restructuration de l'entreprise correspondant aux intérêts du syndicat et spécialement à son modèle contractuel, ce qui n'est pas partagé par la position gouvernementale et ce qui accentue encore davantage le conflit pour donner un sens à la modernisation du service.

La question pertinente, dans le cas français, est de se demander pourquoi la partie syndicale est moins visible que dans le cas mexicain et, au contraire, pourquoi, dans le cas mexicain, la marge de manœuvre de la direction de l'entreprise est beaucoup plus réduite pour réorganiser l'entreprise. L'analyse de chaque cas et la compréhension de ses spécificités nous permettent de conforter quelques unes des hypothèses possibles.

Dans le cas d'EDF, la plus grande marge de manœuvre de la direction de l'entreprise vient non seulement du rapport de domination/subordination inhérent à la relation salariale et de l'idée que ces changements garantissent la pérennité de l'entreprise mais

aussi du fait que l'on *met en valeur* l'image sociale de l'entreprise publique, ce qui explique que la controverse s'exprime surtout dans les réformes de 2004, quand l'entreprise passe du statut de entreprise publique industrielle et commerciale à celui de société anonyme.

L'usage managérial des référents de l'entreprise publique s'associe à la difficulté qu'affronte l'organisation syndicale majoritaire à reconstruire son cadre d'action collective, ce qui s'exprime dans l'appel d'un militant syndical à *faire le deuil* du modèle fondateur pour répondre en outre au changement générationnel qui survient dans les deux entreprises.

Une autre hypothèse consiste à montrer que la séparation de l'activité de distribution et de vente (extinction du *vieux monde EDF*) déstabilise aussi l'organisation syndicale du fait que sa présence serait plus visible, dans les aires techniques et opérationnelles, comme c'est le cas de la CGT et de FO.¹⁹⁹

Une autre thèse que nous développons dans l'analyse des deux cas est que la redéfinition des missions du service public se répercute sur le cadre d'action syndicale, raison pour laquelle la redéfinition du cadre du service public et l'usage managérial de l'image sociale de l'entreprise publique recomposent le rôle des organisations syndicales.

En ce qui concerne le cas mexicain, la marge de manœuvre réduite de la direction de l'entreprise pour donner du sens à la restructuration s'explique également par divers facteurs. Le premier argument est que l'entreprise publique au Mexique est, avant tout, une entreprise du gouvernement, c'est-à-dire que c'est le pouvoir exécutif qui définit l'orientation de l'entreprise et sa prospective à court terme. La direction de l'entreprise est même considérée comme faisant partie du cabinet présidentiel, ce qui lui retire de l'autorité et de la légitimité au regard des syndicalistes étant donné que la construction d'accords passe par d'*autres* instances comme la Chambre des députés, les Ministères de l'Énergie, des Finances ou du Travail.

Ce sont donc divers facteurs qui expliquent non seulement la position *incommode* dans laquelle se trouve l'administration de l'entreprise mais aussi la reconfiguration du *conflit* dans l'entreprise et parmi ceux-ci :

¹⁹⁹ Cf. Chapitre 3

- L'ouverture et la privatisation « dissimulée » du secteur électrique,
- La rupture avec le cadre symbolique du service public d'énergie électrique,
- L'*impasse* qui existe autour de la restructuration de l'entreprise et la *modernisation* du service public.²⁰⁰

Ce rôle de la direction syndicale s'explique aussi parce que l'incertitude qui règne sur l'avenir de l'entreprise constitue un détonateur de la mobilisation collective en mettant en doute la sécurité de l'emploi, les prérogatives économiques des salariés et les garanties contractuelles.

Il est clair qu'il existe une confrontation entre l'organisation syndicale et le gouvernement fédéral qui s'exprime dans la difficulté d'établir des consensus et de réarticuler des compromis (sociopolitiques et socio-productifs) autour de la modernisation de l'activité de service. Cette situation constitue en outre le thème central de l'agenda syndical, étant donné que les pressions pour améliorer les processus de travail dans le secteur commercial viennent aussi d'en bas, ce qui se reflète dans la définition de ce qu'est un service de *qualité*.

9.2 Renégocier la cohérence symbolique de l'entreprise

La déstabilisation du modèle fondateur se présente sous des formes diverses en partant de l'idée que l'entreprise publique *n'est pas la même qu'avant*, que les valeurs de l'activité de service public ont disparu et que l'orientation de la politique énergétique nationale et le projet de l'entreprise publique font fausse route, expressions qui mettent à l'épreuve la cohérence symbolique de l'activité de service public (le lien entre sens et activité). Dans les deux cas, la réorientation de l'activité de service, selon les impératifs de la performance économique et la reddition de comptes, mettent en conflit la cohérence productive et symbolique de l'activité de service public ; dans ce processus, les compromis se redéfinissent autant que l'expérience, l'identité et le *statut* des salariés et du public.

²⁰⁰ Cf Chapitre 6.

Pour comprendre les divergences qui existent dans les deux cas, il est important de nous reporter au contexte structural, à la réforme du cadre du service public et au discours justifiant l'ouverture et la privatisation de l'entreprise publique.

Dans le cas français, la recherche d'*équilibre* entre la protection sociale et la compétence économique nous permet d'apprécier plus clairement la séparation de ces deux logiques et champs d'action car elle justifie la distinction entre les activités et les règles que l'on assigne aux missions du service public (au rôle social de l'entreprise) et celles qui sont inhérentes au cadre de la régulation compétitive et à l'ouverture du marché énergétique.

Du point de vue managérial, cette distinction convient dans la mesure où elle permet de *dépolitiser* le projet de l'entreprise publique et de séparer le social et le commercial pour affronter le retard dans les stratégies de vente de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Cette distinction permet aussi d'assumer avec une marge de manœuvre supérieure les contradictions qui existent autour de la réorganisation du service public afin de garantir la participation et la coopération de tous les salariés, spécialement, comme le signale la propre direction de l'entreprise, ceux qui restent *ancrés* aux référents de l'entreprise publique nationalisée. A cet égard, la notion de *manager la divergence* nous a permis de comprendre l'usage politique que l'on fait de l'image sociale de l'entreprise pour maintenir un minimum d'équilibre dans l'espace socio-productif.

Cette notion nous a permis de comprendre la réorganisation de l'activité commerciale, laquelle s'intègre à l'appel lancé aux salariés pour mettre en *valeur* l'image commerciale et sociale de l'entreprise auprès du client éligible et du client en situation précaire : professionnaliser la vente et l'activité solidarité.

En ce sens, le débat sur la transposition de la Directive européenne représente un référent important pour la direction de l'entreprise vu que le droit à l'énergie, le tarif électrique de première nécessité et le fonds de solidarité sont quelques uns des aspects mis en relief dans la politique commerciale de l'entreprise, en signalant que la *vocation* de service public persiste, bien que celle-ci soit partiellement privatisée et qu'on ait ouvert le marché des consommateurs.

L'*image sociale* de l'entreprise intervient ainsi à différents niveaux :

- À l'intérieur de l'entreprise, pour justifier la réorganisation de l'activité commerciale (en distinguant l'activité commerciale et l'activité solidarité),
- Dans l'espace civique, en définissant la procédure de solidarité et en établissant des points de contact avec les pouvoirs locaux et les associations sociales (par exemple le correspondant de solidarité),
- Sur le plan international, *en exportant* les valeurs du service public et en pondérant la *responsabilité* sociale de l'entreprise dans le contexte mondial.

Selon cette logique, l'entreprise redéfinit son contrat avec les divers acteurs qui interviennent dans la prestation du service public et nous devons ajouter que la redéfinition du rôle social de l'entreprise s'appuie sur une redéfinition du statut du client à un moment historique où la *responsabilité* des individus pour s'en sortir eux-mêmes, montrer leurs compétences et leur possibilités d'être employés, est mise à l'épreuve face au démantèlement de l'État social (Veltz, 2000). Cette situation explique en outre que l'application des *dispositifs solidarité* ait pour objectif de réduire l'incertitude face aux clients en conditions de précarité.

Pour le cas du Mexique, nous analysons le tournant dans la politique énergétique et la controverse qui existe pour définir le *projet* et le rôle de l'entreprise publique dans un contexte historique où la récente crise économique met à l'épreuve le rôle de l'État pour assurer un minimum d'équilibres et de garanties sociales parmi la population. La rupture avec le cadre symbolique de l'entreprise publique et la redéfinition du rôle de l'État dans la régulation du secteur énergétique ouvrent une porte importante pour que l'organisation syndicale puisse incorporer dans son cadre discursif la défense de l'entreprise et du service public en argumentant sur des critères de justice sociale et sur la continuité de l'ordre juridique hérité de la révolution mexicaine, ce qui lui permet d'introduire des propositions comme l'initiative de législation sur l'application d'un tarif social domestique.²⁰¹

Même si le syndicat des électriciens est devenu un promoteur du débat sur le droit social à l'énergie dans le pays, ce qui est un point de convergence avec l'expérience française, nous devons considérer que le contexte a une signification différente principalement

²⁰¹ Cf. sous-chapitre 6.1.2.

parce que le gouvernement mexicain justifie la privatisation du secteur électrique en soutenant que le pays se trouve (presque) totalement électrifié.

Ainsi avons-nous constaté que dans la négociation contractuelle entrent en *révision* non seulement :

- les clauses qui régulent la relation de travail et les prestations sociales et économiques des salariés, mais aussi le rôle social de l'entreprise,
- le *sens* qu'on assigne à la prestation du service public d'énergie électrique,
- la *cohérence* productive (le travail de coordination et d'organisation),
- le *projet* de l'entreprise et sa viabilité technique, opérationnelle et financière.

La négociation contractuelle transcende ainsi sa nature au moment où entrent dans la *négociation* non seulement les intérêts économiques des salariés et leurs conditions de travail mais aussi la façon dont est *administrée* l'entreprise dans le contexte de la politique énergétique néolibérale.

Tout cela explique que le travail du management et son adhésion au *projet* de l'entreprise publique nationalisée soient remis en question au moment où les syndicalistes commencent à débattre le *sens* de leur activité et les engagements de l'Etat par rapport aux missions du service public. Au moment de faire ressortir les problèmes d'organisation dans l'entreprise et la détérioration de l'infrastructure électrique, les militants syndicaux se réfèrent aux problèmes techniques et opérationnels de l'entreprise pour assurer, par exemple, la continuité du service ou pour améliorer sa qualité.

Le débat sur l'efficacité productive de l'entreprise constitue un autre sujet qui s'entrecroise dans les deux expériences malgré leurs divergences : dans le cas d'EDF, il est associé à la directive de séparer les activités de l'entreprise pour éviter avantages et favoritismes par rapport à l'*entreprise historique* ; dans le cas de LyFC, ce débat est lié au manque d'investissement, à l'état de l'infrastructure électrique et aussi à la difficulté pour construire des consensus autour de la réorganisation de l'entreprise.

En analysant ce processus à EDF nous avons fait cependant ressortir que la *séparation* des différentes activités de l'entreprise (production, transmission, distribution et commercialisation) et la redéfinition des règles d'articulation du travail mettent en conflit non seulement la cohérence productive de l'entreprise, mais aussi le cadre

référentiel des salariés et des syndicalistes. La séparation du *monde* de la technicité et de la culture commerciale représente pour un manager, une révolution culturelle qui va modifier aussi la façon dont on gère le conflit qui s'inscrivait, dans le *vieux monde*, dans la lutte de classes.

De ce point de vue, la séparation des activités de distribution et de commercialisation est propice pour promouvoir la nouvelle culture commerciale de l'entreprise et pour faire face à l'héritage du modèle fondateur, à une culture du travail où l'activité de service s'articule à la technicité et à l'honneur comme référents essentiels dans le *statut* protégé des électriciens.

La séparation des activités de production et de commercialisation, qu'elle soit une simulation, comme dans le cas mexicain,²⁰² ou réelle, comme dans le cas français, met en conflit les règles de coordination dans le secteur électrique. Ainsi, il est intéressant d'analyser comment les impératifs techniques qui font de l'électricité un produit non stockable, entrent en conflit avec le cadre discursif qui justifie la libéralisation du marché.

La cohérence de l'appareil productif repose non seulement sur les indicateurs qui mesurent l'efficacité dans le travail et l'implication des salariés dans leur activité, mais aussi sur une dimension symbolique qui se dynamise dans la conversion du service public vers le modèle de marché.

Cette conversion devient un processus social où les règles et le sens que l'on assigne à l'activité de service public se redéfinissent et se renégocient. Les ressources (symboliques et idéologiques) dont disposent les acteurs et leur marge de manœuvre sont autant d'aspects qui permettent d'apprécier les divergences entre les deux cas.

9.3 Ajuster l'activité aux règles du libre marché

Ajuster la prestation du service public aux nouvelles règles signifie, du point des managers, que les salariés, de même que les clients, intègrent les changements de l'entreprise, étant donné que ces derniers se voient assignés un rôle dans la conversion

²⁰² Rappelons que dans le cas mexicain, la production d'énergie électrique est ouverte à la participation privée et que dans celui de Luz y Fuerza del Centro, l'entreprise produit un peu plus de 3% de l'énergie qu'elle commercialise.

du service public, non seulement au moment où ils exercent un contrôle sur leur consommation et leur dépense d'énergie, mais aussi parce que l'électricité, avec la libéralisation de l'offre et la demande, doit être considérée comme n'importe quelle autre marchandise. (Franchon et Vakaloulis [Eds.], 2002)

Cette dynamique politique est visible à différents degrés et niveaux. Au moment d'entrecroiser les deux expériences, nous voyons qu'il existe, dans le cas mexicain, l'intérêt, de la part de la direction de l'entreprise et du gouvernement fédéral, de délimiter l'activité du service public dans un schéma d'objectifs/résultats pour démystifier l'activité du service public, intention qui s'exprime aussi dans le discours présidentiel en employant dans des actes officiels la notion de service d'électricité au lieu de celle de service public d'électricité.²⁰³

La réorientation et la réorganisation du service public s'inscrivent dans une politique où l'on cherche à ce que les salariés apprennent à travailler selon d'autres référents et un autre contexte, même face au public avec qui on doit appliquer les nouvelles règles, procédures et dispositifs de gestion qui redéfinissent la relation du service, ce qui nous montre que l'entreprise publique est un espace social où se configurent des situations sociales, consensuelles et conflictuelles, des rapports de pouvoir et de domination (Linhart, 2004) où interviennent des ressources symboliques.

Dans le cas d'EDF, la réorganisation de l'activité commerciale s'est faite à deux moments : le premier, lors de la transition de la figure de l'*usager* à celle de *client*, dans laquelle le conseiller et la satisfaction du client deviennent compatibles avec le cadre du service public et le second, lors de l'adaptation de la prestation de service au schéma de la régulation compétitive dans lequel le client devient éligible, c'est à dire apparemment libre de choisir son fournisseur, ce qui explique en plus l'intérêt managérial de rationaliser la relation de service afin de réduire les incertitudes et les pressions sur le salarié (qui se trouve en première ligne).

L'ouverture du marché énergétique implique une redéfinition de la relation avec l'usager à partir du *statut* même et de la *valeur* que lui assigne l'entreprise en mettant en cause le principe d'égalité comme norme dans la façon de traiter l'usager dans une même catégorie (Warin, 1997). La conversion du service public vers le modèle de la régulation compétitive implique cependant des ajustements non seulement dans

²⁰³ Cf. Chapitre 5.

l'*univers moral* des salariés (Aballéa, Benjami et Ménard, 2006), mais aussi dans les dispositifs qui encadrent la gestion commerciale.

Du point de vue *managérial*, les résistances à la réorganisation de l'entreprise et les obstacles pour atteindre les objectifs se situent non seulement à l'intérieur de l'entreprise, chez les salariés et chez les militants syndicaux que l'on accuse d'être ancrés dans le passé, mais aussi à l'extérieur de celle-ci, dans la *culture* et dans les *habitudes* du client, ce qui explique l'intérêt de l'entreprise pour la gestion de l'information du client (consommation, rythmes de paiement, zone commerciale, etc.) pour développer des stratégies de marketing dans les segments client qui sont susceptibles d'acheter un service additionnel à la fourniture d'électricité et en sens inverse, avec les clients en situation précaire et présentant des problèmes de paiement pour exercer un plus grand contrôle sur leur consommation énergétique et leurs responsabilités contractuelles. La pression symbolique qu'on exerce sur les salariés pour qu'ils intègrent les changements se fait aussi sur les clients pour qu'ils s'adaptent aussi, de leur côté, aux règles du libre marché. L'impératif d'ajuster l'activité de service aux règles de la régulation compétitive se combinent en outre avec d'autres éléments qui contribuent à exercer plus de contrôle sur la subjectivité des salariés : le travail en équipe, la rationalisation de la relation de service et le modèle des compétences, dimensions qui ont été largement abordées par la sociologie du travail en France.

En ce sens, la conversion de l'activité de service public signifie, pour le management, apprendre à travailler selon un autre modèle et un autre paradigme, intégrer les changements de l'entreprise à travers des procédures, des règles, et des directives : *sans forcément être d'accord avec la direction ou avec le projet de l'entreprise*.²⁰⁴ Cette question nous a conduit à analyser l'activité de service en situation de travail, non seulement du point de vue de la coopération ou la coproduction, mais aussi du conflit, dans la mesure où l'on négocie dans l'interaction un sens de ce qui est *juste* et même le *statut* des clients. Ainsi, la réorganisation de l'entreprise ne s'exprime pas seulement dans la redéfinition du travail prescrit, l'aménagement de l'espace de travail et l'implantation des dispositifs techniques qui accompagnent la recomposition des activités mais aussi, comme le suggère Dujarier (2006), dans le travail en cours où l'on voit s'appliquer les dispositifs managériaux qui cherchent à exercer davantage de contrôle sur la mobilisation subjective des salariés.

²⁰⁴ Interview n° 6, responsable *managérial*.

A partir de la cohérence transversale qui existe dans la conversion du service public dans le cas français, nous pouvons apprécier plus clairement l'intérêt managérial d'exercer, en situation de travail, davantage de contrôle sur la subjectivité des salariés à travers des dispositifs comme le *coaching* qui suivent, par exemple, l'interaction salarié/client. En ce sens, pour les managers, le schéma *objectifs/résultats* est un support dans la réorientation du travail. C'est à partir de ce modèle que l'avenir de l'entreprise oblige à construire une relation de *confiance* avec le salarié en dessinant en équipe le futur de l'entreprise et en partageant par conséquent ses intérêts. Dépolitiser l'activité de service public, intégrer les règles du libre marché et travailler dans un contexte incertain et instable signifie assumer que la distance entre l'entreprise publique et privée est beaucoup plus réduite que ce que l'on pensait. C'est en suivant ce même argument qui fait appel à l'équité dans les conditions de travail que les prérogatives des salariés du service public ont été attaquées sous divers angles.

A ce propos, il existe déjà quelques travaux qui mettent en évidence les problèmes de stress et les perturbations psychologiques que ressentent les salariés face aux réformes structurales de l'entreprise EDF (Decèze, 2005). Pour remettre cet aspect dans son contexte, il est important de comprendre qu'il s'inscrit aussi dans un processus de démythification de l'activité de service public.

Dans le cas mexicain, même quand l'idéologie du libre marché justifie la privatisation de l'entreprise publique, la direction de l'entreprise trouve des difficultés à appliquer le modèle de la fermeture des comptes, non seulement parce qu'il existe des désaccords de fond sur la *modernisation* de la prestation du service public mais aussi parce que le modèle contractuel qui régule les relations de travail dans l'entreprise représente un "obstacle" à la *culture du résultat*.

A ce propos, si le contrat collectif de travail n'a pas connu de changements significatifs ces dernières années, le modèle de la qualification entre en opposition avec les accords de productivité qui, depuis la décennie des années 90, ont été signés parallèlement à la révision contractuelle. La confrontation entre ces deux logiques est profonde car la représentation de l'entreprise publique est *organisée* par l'État (modèle bureaucratique) entre en conflit avec le schéma *objectifs/résultats* qui cherche une redistribution des responsabilités dans l'entreprise (Linhart, Bertaux, Waime et al., 2006). Ceci permet d'expliquer comment la révision contractuelle devient un espace de négociation où l'on

cherche à définir un cadre d'action partagé autour de la restructuration intégrale de l'entreprise.

La confrontation entre la culture du résultat et le modèle contractuel de l'entreprise publique (fondée sur la qualification et la centralisation des décisions) s'exprime dans la controverse qui existe entre la direction de l'entreprise et celle du syndicat pour définir les portées des compromis et des objectifs qui ont été *signés* dans l'accord de productivité 2008. Le gouvernement fédéral et la direction de l'entreprise argumentent que l'accord de productivité représente un levier de changement dans l'entreprise et que le syndicat s'est engagé à atteindre les indicateurs de productivité dans les délais convenus tandis que la partie syndicale argumente que la réalisation de ces objectifs exige l'analyse des conditions de travail et des moyens dont disposent les salariés dans l'exercice de leur activité, ce qui ouvre la porte aussi à la redéfinition des postes de travail.

La confrontation entre les deux logiques s'exprime non seulement sur le terrain de la négociation collective mais aussi en situation de travail. Pour rendre compte de cette situation nous faisons référence à quelques anecdotes qui surviennent dans les centres de travail (peu de mois après la révision contractuelle de 2008) autour de l'interprétation que l'on donne aux indicateurs de productivité et à la distribution des responsabilités parmi lesquelles on doit noter la réduction de la tolérance à l'heure d'entrée et la réduction du temps des repas pour pouvoir atteindre, selon l'argument de l'administration, les indicateurs de productivité.

La représentation syndicale insiste non seulement sur l'« illégalité » de ces décisions en montrant qu'elles sortent du cadre contractuel mais aussi sur la nécessité d'analyser les conditions dans lesquelles on produit le service.

Ce genre d'anecdotes rend compte aussi de la difficulté à pouvoir reconstruire dans l'entreprise les consensus nécessaires à la modernisation du service public d'énergie électrique, situation que ressentent non seulement le salarié des aires techniques ou administratives mais aussi l'utilisateur.

Cette situation s'exprime dans la détérioration de l'infrastructure électrique, des conditions de travail et de la qualité du service, combinaison qui fait pression sur les acteurs qui interviennent dans l'orientation de la politique énergétique et de l'entreprise (y compris la direction syndicale) pour construire un minimum de consensus. Ceux-ci,

en effet, et c'est ici la thèse que nous avançons, reconstituent également les rapports de force dans l'entreprise.

Chapitre 10 La conversion de l'activité de service

La relation de service est une interaction sociale où se configurent des relations de pouvoir, des alliances et des conflits de caractère temporaire autour de l'application de la procédure et de la négociation d'une *exception* à la règle ou du *statut* qu'on assigne au client.

Nous analyserons les deux cas à partir des hypothèses suivantes :

- Au *front office* interviennent non seulement les intérêts commerciaux de l'entreprise mais aussi les conditions dans lesquelles on *produit* le service.
- La rationalisation de l'activité de service cherche à réduire l'incertitude qui existe par rapport à l'utilisateur/salarié et à exercer un meilleur contrôle sur la marge de manœuvre des salariés, processus où se configurent des résistances passives, des oppositions et des consentements,

10.1 La qualité du service et la satisfaction du client à l'épreuve

A partir du statut qu'on lui donne, le *client* apparaît assez souvent dans les discours pour justifier la réorganisation de l'activité commerciale. La promesse d'assurer son *bien être* et de *bien répondre* à ses intérêts s'inscrit ainsi dans les stratégies politiques et commerciales. La réorganisation de l'activité de service public, en particulier la fourniture et la commercialisation du courant électrique, s'inscrit dans ce que Durand (2004) définit comme une nouvelle combinatoire productive centrée sur la *qualité*, la *variété* et le *prix*, combinatoire qui s'exprime dans la justification de l'ouverture du marché électrique et l'idée que le modèle de la régulation monopoliste représente un obstacle pour élever la compétitivité de l'entreprise et la qualité du service.

Dans cette logique, la libéralisation du marché des consommateurs devrait promouvoir une diversification des offres commerciales et des tarifs électriques à partir de la pluralité d'intérêts qui composent le marché, impliquant une rupture avec le schéma contractuel où le rapport à l'utilisateur se typifie à partir de sa capacité de consommation. Cette typologie se redéfinit non seulement parce que le client acquiert le statut d'éligible

mais aussi parce que la relation de service revêt pour l'entreprise une dimension stratégique dans le contexte de l'ouverture du marché.

A EDF, l'utilisateur acquiert, dans un premier temps, en tant que sujet de droit, des obligations et des garanties contractuelles de la part de l'entreprise pour dédommager les *dégâts* en cas de *pannes* d'électricité ou d'*erreurs* dans la gestion commerciale et ces *engagements* justifient la réorganisation de l'entreprise dans ses différentes aires. Ce processus se simplifie dans une transition vers la « culture client ». Le second temps s'inscrit dans une dimension politique et commerciale avec la redéfinition du *statut* du client dans le contexte de l'ouverture du marché des consommateurs.²⁰⁵

Le changement de paradigme dans l'organisation du secteur électrique justifie, d'une part, la réorganisation de l'activité face à la perte possible des segments de clients qui sont *intéressants commercialement* pour l'entreprise et les stratégies de marketing pour prolonger la relation commerciale avec ceux-ci et, d'autre part, l'intérêt de rationaliser la relation de service afin de réduire l'incertitude en considérant que la *relation historique* de l'entreprise avec l'utilisateur/client se redéfinit avec l'ouverture du marché. La critique de ce processus qui repose sur le principe d'équité dans la manière de traiter les usagers, indépendamment de leurs conditions sociales ou positions géographiques, entre en opposition avec la fragmentation du marché des consommateurs.

Le client *s'enrôle* fictivement dans le processus de travail en participant à la coproduction du service ou en supervisant l'accomplissement des compromis contractuels et devient aussi un objet de la politique commerciale de l'entreprise. Sa participation dans cette quête d'objectifs ou de résultats attendus représente, de la même manière, un élément d'incertitude.

Dans la mesure où l'ouverture du marché crée des espaces d'incertitude, il représente un point d'appui pour justifier la réorganisation de l'activité et solliciter la mobilisation des salariés dans la défense de l'entreprise. La compréhension de cette dynamique nous a permis de confirmer notre thèse sur l'usage managérial de l'image sociale de l'entreprise publique à partir du moment où est justifiée, comme nous l'avons vu, la séparation de l'activité clientèle de celle de solidarité.

Dans cette perspective, dans le cas EDF, la modernisation de l'activité commerciale s'inscrit dans la recomposition du modèle productif à partir du moment où les

²⁰⁵ Cf. Chapitre 3.

compétences relationnelles des salariés sont requises au bénéfice de l'entreprise (Durand et Le Floch [Eds.], 2006 ; Segal, 2005).

Ce sont les *valeurs* du service public mais aussi le *statut* des salariés qui entrent en conflit à partir du moment où l'activité de service se démystifie face à ce qu'on appelle la professionnalisation de la vente. A ce propos, l'évaluation de l'exercice des conseillers consiste à valoriser les résultats comme le nombre de contrats ou de ventes réalisés à la semaine ou au mois ou le nombre d'appels téléphoniques pris en compte par équipe et par conseiller entraînant un contrôle sur le temps et la durée pour administrer le flux des appels.

La directive d'intégrer l'acte de vente et les nouvelles valeurs de l'activité commerciale redéfinissent le champ d'intervention des salariés et cet aspect montre une transformation profonde du cadre d'action des salariés et des militants syndicaux, car s'il existait des manières différenciées de traiter le client (selon sa consommation faible, moyenne ou élevée), le principe d'équité dans le traitement des usagers constituait la source de légitimité de leur activité.

La stratégie commerciale qui consiste à identifier les clients comme porteurs de valeur contribuant au succès des objectifs commerciaux sous-entend le déploiement d'une stratégie commerciale *plus agressive* qui remet en cause la légitimité des activités de service public.

Un changement significatif de ce processus concerne les appels téléphoniques qui venaient en général des clients et donnaient du sens à l'activité du conseiller et qui maintenant, dans le cadre de la professionnalisation de la vente, proviennent de l'entreprise pour offrir des services ou contrats additionnels à la fourniture normale d'électricité.

Ainsi, le champ d'action des conseillers se recompose-t-il de façon significative :

- en redéfinissant la relation de service dans une dimension commerciale,
- en cherchant la satisfaction du client,
- en ratifiant les engagements contractuels à travers la garantie service et
- en professionnalisant la vente, le tout s'accompagnant de divers dispositifs techniques et organisationnels pour atteindre les objectifs désirés.

L'usage des télécommunications et des systèmes informatisés est un élément central non seulement de l'organisation du travail mais aussi de la reconfiguration de la relation de service.

Dans le cas mexicain (LyFC), bien qu'il existe une controverse assez claire pour définir le rôle de l'entreprise publique dans le contexte du libre marché, nous avons analysé l'incursion symbolique du client dans le processus de négociation collective et quelques situations conflictuelles qui se déroulent dans les agences commerciales. Ceci nous a permis d'observer la recomposition des espaces de négociation et du conflit à différents niveaux, la *qualité* du service faisant partie aussi de la controverse qui existe pour définir l'orientation des services publics. En ce sens, l'un des objectifs consiste à analyser l'impact du manque d'investissement sur la production du service et sur la relation avec le public. Il existe une *impasse* autour de la modernisation du service public où entrent en conflit le modèle contractuel de l'entreprise publique nationalisée et celui de la fermeture de comptes qui mettent à l'épreuve la disposition des acteurs à vouloir construire des consensus. Ce scénario permet d'expliquer la raison pour laquelle la *qualité* du service et la *façon* de traiter l'utilisateur deviennent deux axes autour desquels se recompose le cadre d'action syndicale.

La redéfinition du statut du client ne s'inscrit pas dans la même dynamique au Mexique et en France et la référence à la *qualité* du service, de la part des syndicalistes mexicains, s'explique plutôt comme une stratégie qui cherche à reconstruire un cadre d'action qui soit partagé pour donner du sens à la réorganisation des processus de travail.

Il faut souligner le *lobbying* de la direction syndicale actuelle pour négocier des ressources financières supplémentaires afin de mettre en place un système de gestion commerciale avec lequel on peut améliorer la relation avec l'utilisateur, en réduisant le temps d'attente pour le paiement de la facture ou les renseignements et les erreurs de facturation. L'intérêt de promouvoir la réorganisation des processus de travail se heurte à la nécessité de construire des compromis politiques avec le gouvernement fédéral et le pouvoir législatif pour doter l'entreprise de ressources qui lui fournissent une plus grande autonomie et des soutiens financiers suffisants pour avancer dans sa restructuration.

La mauvaise image de l'entreprise aux yeux du public, du point de vue syndical, est une réalité liée à la corruption et aux *complicités*, mais aussi un problème opérationnel de l'entreprise. La mauvaise image de l'entreprise se répercute donc sur les stratégies

politiques du syndicat au moment où il réclame la non-privatisation du secteur et sollicite le soutien des citoyens contre la politique énergétique néolibérale. En effet, on considère que le *peigne* (extorsion dans l'argot des électriciens) affecte non seulement les finances de l'entreprise, sa viabilité, mais aussi le soutien des *citoyens* dans la lutte contre la privatisation, ce qu'explique l'appel lancé aux salariés pour changer d'attitude face aux usagers. En ce sens le client/citoyen acquiert une valeur symbolique pour les syndicalistes.

La controverse pour définir la *qualité* du service et la *satisfaction* de l'utilisateur permettent de comprendre les divergences entre les deux cas.

La réorganisation de l'activité de service public peut ainsi acquérir diverses significations à partir de la marge de manœuvre et de la corrélation de forces dont jouissent les acteurs pour négocier la réorganisation de l'entreprise.

Dans le cas français, le paradoxe vient du fait que si la séparation des activités de l'entreprise se justifie par l'idée qu'il faut donner à chaque aire une meilleure autonomie, la réorganisation de l'entreprise est vécue comme un processus centralisé, qui vient d'haut. En ce sens, les pressions au travail s'expliquent, selon les salariés, comme un processus de réorganisation permanente qui s'inscrit dans l'intégration du marché européen.

Dans le cas mexicain, bien que les pressions pour élever la *qualité* du service (la *satisfaction* de l'utilisateur) s'expriment concrètement dans le conflit, la controverse se manifeste de façon transversale en amenant le débat sur le rôle de l'État, les missions du service public, les objectifs de l'entreprise publique, la responsabilité de la direction de l'entreprise, le rôle du syndicat et des salariés et du client pour élever la *qualité* du service.

10.2 Les enjeux du travail relationnel

Tout au long de notre enquête, nous avons souligné l'importance de situer la relation de service dans son contexte social *immédiat* et *lointain* (Reynaud, 1997 ; Strauss, 1992) ; à ne pas la réduire à un échange d'intérêts et à prendre en compte d'autres éléments qui régulent l'interaction :

- les ressources idéologiques qui justifient la réforme du cadre du service public,
- la hiérarchie de valeurs des acteurs,

- les règles, les procédures, les dispositifs techniques et les moyens employés dans la production du service,
- le *cadre* institutionnel et juridique qui régule le service public.

Ces dimensions ont déjà été analysées séparément. Ce que nous intéresse ici est de souligner que la *rupture* avec le cadre symbolique de l'entreprise publique a des conséquences dans la relation de service, et qu'au-delà de son *contexte immédiat*, les conflits qui se créent au guichet expriment des tensions liées à la conversion du service public.

Les différentes situations qui apparaissent dans le travail relationnel, que ce soit dans l'application des nouvelles règles, la négociation d'un délai de paiement ou d'une exception dans l'application de la procédure, démontrent les tensions vécues par les salariés et la *distance* ou le *rapprochement* dans la relation salarié/usager.

Même si on ne prétend pas faire un récapitulatif des différentes situations analysées, soulignons que dans le cas EDF on a montré :

- les divergences de positions au moment d'accorder un délai à un *client en situation précaire*,²⁰⁶
- les paradoxes du travail relationnel de l'activité solidarité, car celui-ci se réduit pratiquement à la gestion du *dossier* du client démuné avec la médiation du travailleur social, ce qu'implique en principe une dévalorisation de l'activité du *conseiller* qui est vécue aussi de différentes manières selon la trajectoire des salariés,

et dans le cas de LyFC :

- les conflits qui sont liés aux problèmes de coordination et aux *conditions* dans lesquelles on produit le service
- la mise en cause du processus de gestion commerciale de l'entreprise,
- les tensions qui sont attachées à la politique tarifaire : binôme qualité/prix.²⁰⁷

Dans le travail relationnel s'expriment donc des situations sociales qui reflètent les tensions entre la *culture* du résultat et la *culture objectifs/moyens*, car la cohérence symbolique et productive de l'entreprise publique s'y joue.

²⁰⁶ Cf. Chapitre 4 « *Faire de la solidarité, trouver un juste milieu* ».

²⁰⁷ Cf. Chapitre 7 « *Le travail relationnel* »

La directive lancée par un responsable manager EDF de « *ne pas se mettre à la place du client* » exprime avec clarté l'intérêt de redéfinir le contenu des activités. De même, la directive de « *ne pas faire tout pour le client* » implique non seulement que le client doive anticiper la coupure de l'électricité en payant « *ce qui avant était gratuit* », comme, par exemple, le déplacement d'un technicien quand la *faute* est attribuée au client, mais aussi jouer la politique commerciale de l'entreprise. Dans le cas de LyFC, les tensions qui se créent, dans le travail relationnel, vont au-delà de la *difficulté* des acteurs pour reconstruire des consensus sur la réorganisation de l'entreprise, car la qualité du service et la façon de traiter le client font ressortir, en plus de l'intérêt du client, les conséquences de l'actuelle politique énergétique.

En *front office* apparaissent des situations conflictuelles qui rendent compte des problèmes structurels de LyFC. Il existe dans la relation usager/salarié une dimension politique importante due au fait que le manque d'investissement dans la production d'électricité, dans l'entretien des réseaux de transmission et de distribution, crée une atmosphère qui bouleverse les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise.

L'intérêt de développer un système de gestion commerciale est inscrit dans l'agenda syndical du fait des problèmes financiers affrontés. On cherche, grâce à ce système, à avoir un plus grand « contrôle » sur le processus commercial et à favoriser la collecte des ressources financières.

Le rapport avec l'usager est devenu ainsi un référent important pour les syndicalistes. La rupture avec le cadre symbolique du service public et le tournant de la politique énergétique ont des conséquences importantes sur l'opérativité de l'entreprise et sur la relation de service, ce qui s'ajoute à l'intérêt de réduire ses pertes économiques, d'améliorer l'image de celle-ci face au public et de répondre aux tensions et aux *conflits* qui se déroulent lors de l'accueil du public.

Pour analyser la relation de service on doit tenir compte du contexte immédiat et lointain dans lequel se situe l'interaction. Ainsi entre le *back* et le *front office* se trouvent non seulement les acteurs qui négocient dans l'immédiat l'application de la règle, mais aussi les contraintes structurelles qui orientent les relations sociales qui se tissent à l'intérieur de l'entreprise.

Les situations sociales qui apparaissent au comptoir d'accueil du public s'inscrivent dans un processus social où interviennent le *cadre* qui régule l'activité, les services

publics et la représentation sociale qu'on en a. En ce sens, nous partageons l'idée que la relation de service possède une dimension régulatrice de la vie sociale (Warin, 1993a) et qu'il existe au sein de celle-ci une dimension politique qui doit être prise en compte dans l'analyse.

10.3 La transversalité des changements et la recomposition du conflit

La conversion du service public vers le modèle de marché est perçue comme un processus plus *cohérent* en France qu'au Mexique. Cette cohérence, dans le cas EDF, repose sur la transversalité des changements, ce qui s'exprime dans l'idée que la réforme du cadre du service public est inévitable, légal (en réponse à la transposition de la directive européenne) et même *légitime* si l'on tient compte du fait que l'entreprise *doit* se réorganiser dans le contexte de l'intégration européenne pour faire face à la concurrence sur le marché international. Dans le cas LyFC, les inconsistances reposent sur l'ambivalence qui existe sur ce qui constitue le service public et sur la controverse constitutionnelle des réformes qu'ont permis l'ouverture du marché électrique en 1992 et, au-delà, sur le manque de consensus à propos de la modernisation et sur les pressions et les conflits qui se créent dans la relation de service. Le fait de revenir sur ces points permet de comprendre la recomposition du conflit, les résistances et les oppositions qui s'expriment dans les deux cas.

Dans le cas français les éléments suivant se combinent :

- la réforme du cadre du service public,
- la réorientation du projet de l'entreprise EDF dans le cadre de l'intégration du marché électrique,
- la redéfinition du contenu des activités des *conseillers*
- et la réorientation de la relation du service, dans le cadre de la régulation compétitive,

ont permis de nous interroger sur la recomposition du cadre d'action des différents acteurs qui interviennent dans la recomposition de l'entreprise.

Ce processus correspond à ce que des sociologues français, comme François Dubet (2009), appellent un « *changement de paradigme* », dans lequel l'Etat était la principale

source réductrice des incertitudes et dans lequel les référents de l'*efficacité* et de la *performance économique* se redéfinissent dans le cadre de la concurrence internationale (Veltz, 2000). La *réforme du cadre du service public* implique, en conséquence, une recomposition du rôle de l'Etat face au marché, cette mutation s'exprime dans la *redéfinition* du contrat de l'entreprise avec celui-ci et avec le citoyen (Fitoussi, 2003). La critique de la libéralisation du marché électrique est donc affaiblie au moment où le Contrat du Service Public (signé entre l'Etat et l'entreprise publique) modifie le rôle de l'entreprise tout en affirmant le droit à la consommation des clients démunis. Face à cela les actions militantes telles que la reconnexion de l'électricité aux clients démunis sont considérées illégales et *surtout* injustifiées à partir du moment où la « solidarité » envers le client en difficulté se transcrit dans la procédure et la réforme du cadre du service public.

L'hypothèse qui découle de nos analyses est que les syndicats qui plaçaient au cœur de leurs revendications, en plus du statut des salariés, les prérogatives économiques et les conditions de travail et les missions du service public, ont été *perturbées* par la *refondation* du service public, ce qui a touché leurs cadres d'action collective. Pour certains syndicalistes, il est important qu'on ouvre des espaces de délibération sur ce processus qui est vécu pour certains comme « *douloureux* » et « *traumatisant* ».

A partir de l'analyse de ces deux dimensions, les résistances semblent se situer ailleurs que dans l'espace politique. A la recomposition des forces sociales s'ajoute les débats sur le *statut protégé* des salariés et sur les droits des usagers, notamment, sur le service public minimum garanti. Il semblerait donc que le conflit se situe plutôt dans l'espace socioproductif où le *rôle* et de l'activité du conseiller se redéfinit avec la réforme du service public.

A propos de la redéfinition du contenu de l'activité commerciale, on a constaté qu'entrent en jeu des positions divergentes, par exemple, autour de la professionnalisation de la vente et de l'activité solidarité.

Parmi les multiples situations sociales qu'on pourrait analyser, on peut souligner le jeu des alliances qui peut se dégager quand les salariés mettent en valeur leurs compétences dans la vente de service, mais aussi le « sentiment d'injustice » éprouvé quand ceux-ci contestent un système de rémunération qui ne reconnaît pas le *mérite*, ce qui peut

entraîner des situations conflictuelles avec des alliances stratégiques souvent à caractère provisoire.

Celui qui valorise ses compétences dans la vente agit en *faveur* du manager et devient un *allié* pour forcer l'acceptation des changements de la part des *autres* membres de l'équipe qui résistent. A ce niveau, la résistance à l'intégration de l'acte de la vente est alors qualifiée, par le responsable manager, comme un manque de volonté et de *confiance* face aux « autres » qui ont pu intégrer positivement les changements de l'activité.

En contrepartie, face à la directive d'intégrer la vente dans son cadre d'action, le salarié peut recourir aux ressources symboliques du service public, au risque d'être considéré par le manager comme un *faux militant* avec des références *éthiques* et *civiques* qui s'expriment, par exemple, dans l'idée qu'on ne doit pas *forcer la main du client* dans la vente. Les résistances des salariés pour intégrer la vente dans leur champ d'action ne signifient pas un manque de *confiance*, comme l'interprète le manager, mais révèlent une situation de tension au moment d'incorporer le modèle de compétences dans l'activité de service public.

Au dire des salariés, on ressent d'autant plus le *stress* dans l'aire commerciale que les objectifs et l'évaluation des résultats s'imposent dans l'exercice de l'activité. L'activité solidarité peut alors être considérée comme une *issue aux pressions* ressenties par les conseillers clientèle.

Dans le travail relationnel, on voit apparaître des situations conflictuelles à partir de l'intérêt des managers d'exercer un contrôle majeur sur les référents éthiques et civiques de l'activité de service, en limitant, par exemple, le contact entre le client et le salarié, dans lequel intervient le travailleur social qui doit apprendre le langage du monde de l'énergie électrique.

Dans la politique pédagogique de l'entreprise, un client responsable vis à vis de son contrat représente *moins de travail* et exige *moins d'explications* et de conseils sur l'usage approprié de l'électricité, nous déclarait un conseiller. Donner des signes de vie, faire un geste commercial en payant une partie de la facture est considéré comme un point important dans la gestion du dossier. Il y a dans ce récit un consentement aux changements de l'entreprise.

La recomposition du conflit est ainsi liée aux dispositifs techniques qui interviennent dans la gestion commerciale en réduisant la marge de manœuvre des salariés pour négocier un *délai* de paiement de la facture. Face à ces dispositifs de contrôle, réaliser un *geste solidaire* peut signifier à certaines occasions, passer au-dessus de la procédure en complicité ou non avec l'équipe de travail et/ou avec l'assistant social.

Communiquer et socialiser une situation d'urgence ou un *cas* considéré *difficile* est donc une issue aux tensions vécues dans l'exercice de l'activité. Dans les équipes de travail, les stratégies peuvent être ainsi multiples pour éviter le conflit ou pour résister aux changements de l'entreprise, parmi celles-ci le fait de s'enfermer dans l'application du règlement est une façon de garder ou de mettre à distance le client (Aballéa, 1998 ; Silblot, 2008). Ceux qui ne peuvent pas résister ont la possibilité d'*abandonner* l'entreprise ou de *prendre leur retraite* anticipée quand ils réunissent les conditions exigées.

Dans le cas Mexicain le conflit, les résistances et les oppositions, se situent à différents niveaux. Pour rendre compte des tensions on a souligné tout au long de l'analyse du cas mexicain que la politique énergétique néolibérale se répercute dans :

- la controverse constitutionnelle liée aux réformes énergétiques de 1992 et à l'ambivalence qui existe pour préciser les *missions* du service public,
- la difficulté pour construire un consensus sur la restructuration de l'entreprise publique,
- la dynamique intra-syndicale et la recomposition du cadre d'action collective
- la négociation à l'intérieur et à l'extérieur sur l'application d'un *nouveau* système de gestion commerciale.

Sur le premier aspect (la controverse constitutionnelle), la réorientation de la politique énergétique et l'ouverture du secteur de la production ont des implications importantes dans le débat énergétique. La rupture avec le cadre du service public et les référents du *modèle* national révolutionnaire, font ressortir des référents symboliques comme la souveraineté et la sécurité énergétique, arguments utilisés par les opposants à l'ouverture du marché et à la privatisation de l'entreprise publique. Cet aspect est important car au fond c'est le rôle de l'Etat et le modèle de la régulation du marché qui

est en débat. Cela explique la polarisation des positions et l'impasse pour construire des consensus.

Dans le second aspect, la négociation collective, le conflit s'exprime non seulement autour du rôle social de l'entreprise et le contenu des missions du service public, mais aussi entre le modèle contractuel de la qualification et le modèle de gestion axé sur les ratios de performance. En plus des référents politiques liés au modèle de la régulation monopoliste, il y a aussi la controverse sur la viabilité de l'entreprise vu que son *diagnostic* sur le terrain productif est peu favorable vis-à-vis des pertes d'électricité non facturées. La *critique* exercée contre l'organisation syndicale signale que la *mobilisation syndicale* contre la privatisation répond à l'intérêt de défendre leurs prérogatives, favorisant le *retard* et les *résistances* à restructurer l'entreprise, en particulier, l'activité commerciale.

L'une de nos hypothèses est que la détérioration de l'infrastructure énergétique et l'incursion des médias dans le processus de négociation collective, en faisant ressortir les problèmes structureux de l'entreprise ainsi que l'usage politique de la mauvaise image de l'entreprise auprès du client, recomposent le rapport de force au sein de l'entreprise et du syndicat.

Le troisième aspect à prendre en compte est la dynamique intra-syndicale, le rôle du syndicat dans la controverse énergétique et dans le processus de restructuration de l'entreprise. Cette analyse est importante car le cadre d'action collective du syndicat se recompose en considérant que le discours du « non à la privatisation » a des limites pour répondre aux critiques qui s'adressent au syndicat et aux salariés. L'analyse de cette dynamique intra-syndicale est importante pour comprendre aussi les résistances et les oppositions qui existent au sein du syndicat autour de la réorganisation de l'entreprise, conflits liés à l'incertitude sur la pérennité de l'entreprise.

Le quatrième aspect concerne la recherche de consensus autour de la modernisation de l'activité commerciale, ce qui remet en question la décentralisation des *compromis* dans l'espace de travail. C'est pourquoi, il est important d'analyser de quelle façon la réorganisation de l'activité commerciale et l'incorporation du système de gestion commerciale sont négociés devant les salariés.

Quand la réorganisation de l'activité commerciale se trouve en cours de négociation (entre la direction de l'entreprise, la direction syndicale et les représentants

départementaux) et dans une phase d'élaboration du programme de gestion commerciale, le travail de terrain que nous avons réalisé dans l'entreprise nous a permis de typifier au moins trois scénarios qui pourraient se dérouler autour de la réorganisation de l'activité commerciale.

Dans le premier scénario, les résistances au processus de *modernisation* de l'activité commerciale sont liées à la question de l'autonomie/contrôle et à la marge de manœuvre des salariés auprès de l'utilisateur. L'incorporation du système de gestion commerciale peut être perçue comme un *inconvenient*. Une partie des résistances surgit à un niveau informel, c'est-à-dire dans les réseaux de complicité qui existent dans l'entreprise et dans les pratiques de "corruption" réalisées avec le consentement de l'utilisateur.

Dans le deuxième scénario, c'est la qualification des salariés qui entre en cause dans la réorganisation de l'activité et dans l'application des nouveaux dispositifs de gestion commerciale. L'application éventuelle d'un nouveau « système » de gestion crée alors un état d'incertitude chez les salariés qui est récupéré politiquement par les représentations départementales pour négocier avec plus d'avantages ce processus au niveau intra-syndical.

Dans le troisième scénario, ce sont les salariés qui considèrent que l'implantation du système de gestion commerciale convient parfaitement dans la mesure où il *facilite* le travail et *réduit* le conflit avec le client.

Finalement, en ce qui concerne le conflit qui se construit dans la relation de service autour de l'application de la politique tarifaire, nous avons observé que tous les salariés ne possèdent pas les ressources qu'utilisent les militants syndicaux.

Dans la relation de service se joue la position du syndicat par rapport à la réorganisation de l'entreprise et à l'orientation de la politique énergétique. Cependant le manque d'information sur les initiatives de la direction syndicale, la perte de légitimité de la représentation syndicale ou le désintérêt des salariés pour la vie politique du syndicat sont un *obstacle* aux stratégies syndicales dans leur recherche pour conclure une alliance avec l'utilisateur.

Conclusion

Le tableau ci-dessus résume les deux cas analysés dans notre recherche. Il permet de voir pour les rubriques que nous avons retenues pour notre analyse, les actions mises en œuvre et leurs impacts. Ce tableau met bien en évidence les convergences et les divergences entre deux entreprises dans des situations instables pouvant être considérées d'un point de vue global comme assez proches ou "parallèles".

Croisement EDF -LyFC

La conversion du service un processus d'ajustements transversaux dans lequel on ne négocie que l'application de la règle et de la procédure, mais aussi le sens qu'on donne à l'activité.

« On évolue et on s'adapte »
« Travailler par objectifs/résultats »
« On n'a pas le choix »
« On doit changer d'attitude »

	FRANCE	MEXIQUE
<p>La réforme du cadre du service public</p> <p>Les missions du service public mises en cause</p>	<p>La transposition de la Directive Européenne (1996) à la législation française en 2000</p> <p>« la refondation du service public »</p> <p>« trouver un équilibre entre la protection sociale et la concurrence économique »</p> <p><i>Mettre en valeur le rôle social de l'entreprise publique.</i></p>	<p>L'ouverture du secteur de la production (1992) et le tournant de la politique énergétique</p> <p>« les missions du service public ont touché à leur fin »</p> <p><i>Rupture avec le cadre symbolique de l'entreprise publique nationalisée:</i></p>

<p>Redéfinir le projet de l'entreprise et le cadre référentiel des salariés.</p> <p>L'usage politique des repères du modèle fondateur.</p>	<p>« s'adapter aux nouvelles règles de la régulation compétitive »</p> <p><i>EDF à la conquête du marché international</i></p> <p>« de la restructuration à la réorganisation permanente »</p> <p>Séparer la politique commerciale de l'entreprise et le rôle social de l'entreprise publique</p> <p><i>Plus de marge de manœuvre de la direction de l'entreprise pour gérer les conflits.</i></p>	<p>« la privatisation de l'entreprise publique : être compétitif dans la bataille pour l'emploi »</p> <p><i>l'impasse pour préciser le projet de l'entreprise</i></p> <p>« la controverse pour réarticuler les <i>compromis sociopolitiques</i> et les <i>compromis socioproductifs</i> »</p> <p>Le débat pour définir les critères qui orientent la réorganisation de l'entreprise</p> <p><i>le rôle du syndicat dans la controverse pour préciser le rôle sociale de l'entreprise publique</i></p> <p>La mobilisation de ressources symboliques et du vécu au travail dans la négociation collective</p>
<p>Les règles d'articulation et de coordination dans la prestation du service</p>	<p>« ajuster la production du service aux règles de la régulation compétitive »</p> <p>Séparer les activités de l'entreprise au risque de fausser la concurrence</p> <p>« l'extinction du vieux monde EGD »</p>	<p>« atteindre les indicateurs de performance des entreprises internationales »</p> <p>La controverse sur la viabilité technique, opérationnelle et financière de l'entreprise</p> <p>le conflit entre le modèle contractuel de la qualification et le modèle objectifs/résultats.</p>

<p>La réorganisation de l'activité commerciale :</p> <p>Redéfinir le statut du client et la relation de service</p> <p>Redéfinir le contenu de l'activité</p>	<p><i>Faire face au retard de l'activité commerciale</i></p> <p>Diversifier les offres commerciales et conserver le client.</p> <p>« la pérennité de l'entreprise se joue dans la première ligne »</p> <p>« intégrer l'acte de la vente »</p> <p>« jouer l'image sociale de l'entreprise ».</p> <p>Réduire les incertitudes pour factures impayées.</p> <p>La modernisation du service est perçue comme un processus permanents d'ajustements <i>justifiés</i></p>	<p>Améliorer l'image de l'entreprise publique auprès du public : répondre aux pressions qui viennent d'en bas</p> <p>la qualité du service et le traitement du client</p> <p>La relation de service : un jeu d'alliances et de conflits</p> <p>Négocier les nouveaux dispositifs de gestion commerciale : « le client insatisfait »</p> <p>le rôle du syndicat : « trouver un costume sur mesure »</p> <p>La modernisation du service public est un processus <i>indéfinissable</i></p>
<p>Les résistances et les oppositions</p>	<p><i>Négocier les nouvelles valeurs de l'activité commerciale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • l'activité coaching (donner confiance). • la reconnaissance du mérite (la mise en cause du système de rémunération). • rester dans l'application de la règle et de la procédure. • l'appel aux valeurs du service public (faux militantisme d'après les managers). 	<p><i>Négocier l'application du système de gestion commerciale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle et la supervision de l'activité • Les qualifications à l'épreuve • Le consentement : rendre plus facile le travail, réduire les conflits.

Conclusion générale

Au moment de faire le bilan de notre recherche, nous devons considérer, en premier lieu, les outils analytiques qui nous ont permis d'avancer dans la planification de notre thèse. A ce niveau, l'idéal du modèle fondateur comme cadre de référence où s'articulent des logiques d'action divergentes a été d'une grande utilité comme moyen opérationnel qui nous a permis de soutenir la pertinence d'une recherche où s'entrecroisent les trajectoires de deux entreprises publiques, distantes au niveau géographique et avec d'énormes différences d'indicateurs. Notre premier défi consiste à rendre comparable ce qui est incomparable dans une perspective qui cherche à accéder à la compréhension de chaque processus social et donc à l'expérience des acteurs qui y participent.

Le modèle fondateur en tant que cadre référentiel nous a permis d'accéder plus facilement à notre enquête de terrain principalement parce que celui-ci permet de partager un langage commun et de proposer nos thèses de recherche face aux sujets qui interviennent dans la reconfiguration de l'entreprise publique.

La référence au modèle fondateur de l'entreprise publique s'inscrit dans diverses logiques d'action. Si l'on veut faire ressortir la trahison des valeurs et missions du service public, il faut considérer que les ajustements du modèle fondateur se situent dans la réforme de l'État et le démantèlement d'un ordre social et institutionnel où l'idée de justice sociale se mue en des principes tels que la solidarité et la politique de la redistribution. A ce niveau, l'intervention du capital financier et la dérégulation du marché électrique s'inscrivent dans une dynamique où les pouvoirs publics, l'intérêt général ou encore la souveraineté énergétique entrent en conflit dans la dépolitisation du marché.

La redéfinition des missions du service public se répercutent sur le cadre d'action des militants syndicaux, lorsque le droit à l'énergie et la protection de la consommation des secteurs les plus marginaux s'incorporent au débat énergétique dans les deux contextes de manière différente.

La thèse que nous avons discutée est que la relation entre le cadre du service public et le projet de l'entreprise publique nationalisée entrent en conflit avec la dérégulation du marché électrique. En plus, le conflit entre l'intérêt public et l'intérêt privé surgit quand

le thème de la qualité et du bon service offert au client interviennent dans la reconfiguration de l'entreprise. Pour cette même raison, en analysant les controverses pour définir la modernisation du service public et la viabilité de l'entreprise publique dans les deux pays, on a pu analyser la recomposition des espaces de négociations et des conflits.

Toutefois, l'ouverture du marché électrique et la dérégulation du secteur électrique ont pour conséquence un plus gros travail de coordination qui s'appuie actuellement sur la capacité des Commissions régulatrices d'énergie pour assurer la coopération des différents acteurs qui participent au marché. D'autre part, on doit associer cette situation à la séparation des différentes activités de l'entreprise publique pour assurer la non discrimination des acteurs privés de la part des autorités régulatrices et de l'entreprise historique. Ceci met en jeu non seulement la signification de l'efficacité ou de la cohérence productive dans l'entreprise mais aussi la qualité du service.

La cohérence du modèle fondateur de l'entreprise publique reposait sur l'articulation des référents éthiques, civiques, techniques : dans les règles de coordination qui sont associées à l'entreprise intégrée et qui entrent dans la consigne de continuité du service, il nous faut considérer le statut et l'identité des électriciens, en particulière au moment d'évaluer la technicité du métier et le rôle social lié à l'activité de service public.

La référence au modèle fondateur s'inscrit dans une réflexivité rétrospective des acteurs et dans la recherche de la compréhension et de l'interprétation des changements que l'on enregistre dans l'entreprise à partir de l'expérience vécue. Cependant cette capacité réflexive s'apprécie non seulement en faisant un usage symbolique et stratégique des référents du cadre fondateur mais aussi en encadrant les changements qui ont lieu dans l'entreprise dans une séquence d'évènements qui nous signalent la distanciation, la continuité ou la rupture de l'activité de service avec les valeurs et règles de coordination.

La conversion du service public au modèle de marché, si on l'interprète comme une perte de référents ou une distanciation par rapport aux valeurs du service public, suggère d'abord une perte de cohérence au niveau symbolique et une renégociation du *sens* que l'on assigne à la prestation du service public. La thèse que nous avons développée consiste à montrer que la redéfinition des missions du service public et des objectifs de

l'entreprise publique met en jeu le lien du salarié avec l'entreprise, avec son activité et même avec le public usager.

Ceci nous amène à soutenir, comme l'ont fait d'autres auteurs, que dans la recomposition du travail entrent en scène non seulement les règles d'organisation et le fait de disposer de ressources humaines et de dispositifs techniques et *managériaux*, mais aussi les ressources symboliques et idéologiques qui justifient la réorientation de l'activité de service.

C'est ainsi que dans l'analyse de chaque cas et sans nous considérer comme spécialiste de l'analyse du discours, notre objectif a été de faire ressortir les stratégies discursives employées par les acteurs autour de la conversion du service public d'énergie électrique et de considérer, par conséquent, qu'il existe dans les deux contextes des divergences pour comprendre les spécificités de chaque cas.

Parmi ces différences, on doit souligner que, dans le cas d'EDF, les stratégies *managériales* ont une plus grande marge de manœuvre dans la réorganisation du service public car dans la refondation de celui-ci persiste l'idée que ces changements sont légaux par rapport à la directive européenne et modulés dans la mesure où ils font partie d'un processus de changements permanents qui sont justifiés face au défi lancé à l'entreprise dans le contexte international et pour assurer sa pérennité. Dans le cas de LyFC, il existe une confrontation entre des positions divergentes qui repose sur la perception d'une *rupture* avec le cadre symbolique de l'entreprise publique, ce qui s'exprime aussi au niveau technique et opérationnel à travers l'analyse que nous avons réalisée sur les expressions du vécu au travail ou dans la négociation collective.

Cette constatation nous permet d'expliquer l'impasse qui existe au Mexique autour du débat énergétique, non seulement parce que la réforme du cadre du service public est considérée comme illégale dans la mesure où elle contredit la constitution, mais aussi parce que la privatisation du secteur public provoque des *méfiances* dans la population, scénario qui s'associe à un sentiment d'incertitude sur la viabilité de l'entreprise et sur l'apparition du *client insatisfait*.

Comme nous l'avons souligné, l'essentiel de notre recherche porte sur les représentations qu'élaborent les acteurs de ce processus soit qu'ils le considèrent comme une évolution de l'entreprise, une adaptation au marché, soit, au contraire, qu'ils y voient une imposition ou une rupture avec son cadre référentiel.

A partir de là, nous abordons l'incursion symbolique et réelle du client dans la réorganisation de l'activité commerciale de l'entreprise publique en soulignant qu'il n'est pas seulement un objet de la politique de l'entreprise, mais aussi quelqu'un capable de mettre en cause le processus de travail et d'exercer une pression, quoique temporaire, pour faire des ajustements dans l'activité, ce qui a des répercussions sur les espaces de négociation institutionnalisés.

Tout ceci nous amène à envisager, pour le cas mexicain, dans un avenir proche, d'autres recherches pour comprendre comment on arrive malgré tout (expression utilisée par des salariés et militants syndicaux), à réaliser le travail au quotidien et cela malgré le manque de ressources en matériels et équipements pour accomplir le travail demandé ou une intervention technique, ce qui consiste à analyser les implications du manque de consensus et de compromis dans les secteurs opérationnels et techniques.

Dans le cas français, de la même façon, quelques lignes d'investigation demeurent ouvertes. Si la séparation des divers secteurs de l'entreprise est vécue comme un processus obligé qui modifie les règles de coordination, l'identité des salariés des secteurs techniques et opérationnels intervient dans la mesure où dans le contexte du libre marché on travaille et on prête des services à d'autres entreprises, outre l'opérateur historique, ce qui implique que l'on approfondisse l'analyse de la recomposition du travail d'articulation et de coordination.

Un autre aspect qui mériterait que nous poursuivions notre recherche concerne la reconfiguration des relations sociales dans l'entreprise et l'organisation syndicale à partir du moment où la modernisation de l'activité de service, quelque soit son contenu, implique aussi une négociation intergénérationnelle. A ce niveau, définir la signification de la modernisation de l'entreprise publique est aussi un processus de négociation et d'ajustements entre des cadres interprétatifs où la variable générationnelle semble être importante à prendre en compte.

Dans le même sens, si nous analysons quelques situations sociales qui apparaissent dans l'entreprise, il serait important d'approfondir à l'avenir l'étude des indicateurs sociodémographiques de celle-ci, c'est-à-dire, l'ancienneté des salariés, leur trajectoire de travail et syndical, autant d'aspects importants pour abonder encore davantage dans la recomposition des relations sociales dans l'entreprise. Les résultats de cette recherche permettent en tout cas de remettre ces relations dans leur contexte historique.

De la même manière, la comparaison entre l'activité de service public et celle qui se déroule dans l'entreprise privée est un autre sujet de recherche que l'on pourrait développer dans un avenir immédiat et les éléments que nous esquissons ici permettent de fixer quelques points pour réaliser cette analyse.

Ainsi, malgré les déficiences ou les limites que l'on peut trouver dans notre recherche, notre intérêt a été de construire un cadre interprétatif pour comprendre la complexité qui existe autour de ce processus, en nous appuyant sur diverses postures interprétatives (macro-micro) qui se complètent dans l'interprétation du social.

Finalement, grâce à cette recherche, nous cherchons à contribuer au développement des études comparées et à élargir notre champ d'interprétation sur la reconfiguration de l'entreprise publique. Il est toutefois difficile d'envisager une fin à notre recherche car nous sommes conscients que la recomposition de l'entreprise est un processus jamais achevé.

Bibliographie

- ABALLEA, F. (1998) « Relation de service et transformation identitaire : le cas d'un service public », *Education permanente*, numéro spécial « la relation de service », n° 137, p 59 -71
- ABALLEA, F., BENJAMIN I., et MENARD F. (2006) *Le métier de conseiller(ère) en économie sociale, familiale. Professionnalité et enjeux*. Paris, La découverte.
- AGUILAR, H. (1996) *Después del milagro*, México, Cal y Arena.
- AGUILAR, H. et MEYER, L. (1989) *A la sombra de la Revolución Mexicana*, México, Cal y Arena
- AMIN, S, ARRIGHI, G, GUNDER, A. y WALLERSTEIN, I. (1999) *Dinámica de la crisis global*, México, S. XXI.
- ARENDT, H. (1983) *Condition de l'homme moderne*, Paris, Agora.
- ATTALI, J. (Ed.) (2007) *L'Avenir du travail*, Francia, Fayad/Institu Manpower.
- AVALOS, G. (Ed.) (2002) *Redefinir lo político*, México, UAM-Xochimilco.
- BACHET, D. (2007) *Les fondements de l'entreprise. Construire une alternative a la domination financière*, France, Les éditions de l'Atelier.
- BAUBY, P. (1997) « Electricité: le service public en refondation » IN WARIN, P. (Ed.) *Quelle modernisation des services publics? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La découverte
- BAUMAN, Z. (1999) *La globalización: consecuencias humanas* México, FCE.
- BECK, U. (1999) *La invención de lo político*, México, Fondo de Cultura Económica.
- (2003) *La société du risque: Sur la voie d'une autre modernité*, Francia, Flammarion.
- BECKER, H. (1985) *Outsiders: Études de sociologie de la déviance*, France, Métailié.
- BEDER, S. (2005) *Energía y Poder. La Lucha por el control de la electricidad en el mundo*, México, Fondo de Cultura Económica
- BELL, D. (1977) *Las contradicciones culturales del capitalismo*, México, CONACULTA.
- BELMONT, E. (2002) “Organización, identidad y acción colectiva: El Sindicato Mexicano de Electricistas frente a la iniciativa de privatización del sector eléctrico (1999-2001)”. Maestría en Sociología Política, Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora.
- (2006) “Entorno y estructura: los límites del marco de acción de los electricistas del SME”. *La situación del trabajo en México a principios del siglo XXI*, Conaculta, INAH, n° 66, 109-131.
- BENGHOZI, P.-J. (1998) « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client: l'orientation-client, focalisation des nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, n°. 91.
- BENSUSÀN, G. (2000) *El modelo mexicano de regulación laboral*, México, Plaza y Valdes.

- BERCOT, R. et DE-CONINCK, F. (Eds.) (2005) *L'univers des services*, Paris, L'Harmattan.
- BERNARD, S. (2005) Le temps de l'activité de la caissière: entre logique productivité et logique service, *Sociologie du travail*, n°. 47, 170-187.
- BÉROUD, S. (2005) *Les robins des bois de l'énergie*, Paris, le cherche midi.
- BESUCCO, N, TALLARD, M, TERTRE, C. y UGHETTO, P. (2002) *La relation de service: un nouveau modèle de travail en conflit, Rapport pour le ministère de la Recherche*, France, IRIS.
- BLAIS, M.-C. (2007) *La solidarité. Histoire d'une idée*, Paris, Gallimard.
- BOISARD, P. y COHEN, D. (Eds.) (1997) *Le travail quel avenir?* Paris, Gallimard.
- BOLLIER, G. y DURAND, C. (Eds.) (1999) *La nouvelle division du travail*, Paris, L'atelier.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BORZEIX, A. (2005) « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage » en BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris, CNRS Editions.
- BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) (2005) *Langage et travail: communication, cognition, action*, Paris, CNRS.
- BOSCH, G. y WARGER, A. (2004) « Economie de services en Europe et raisons de la croissance de l'emploi dans les services », *Sociologie du travail*, n°. 46.
- BOURDIEU, P. (1994) *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le seuil
- (2001) *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Le seuil.
- BOYER, R. (1993) « Comment émerge un nouveau système productif? » IN DURAND, J.-P. (Ed.) *Vers un nouveau modèle productif?*, Paris, Syros
- (2004a) *Théorie de la régulation. I Les fondamentaux*, Paris, La Découverte.
 - (2004b) *Une théorie du capitalisme est-elle possible?*, Paris, Odile Jacob
- BOYER, R. y FREYSSINET, M. (2000) *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.
- BUSCATTO, M. (2002) « Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, n° 44, p 99-117.
- CASTEL, R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale. Une Chronique du salariat*, Paris, Gallimard
- (2003) *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?*, Paris, Seuil
- CASTEL, R. y HAROCHE, C. (2001) *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris, Fayard.
- CASTORIADIS, C. (1975) *L'Institution imaginaire de la société*. Paris, Essais.
- CEFAÏ, D. y TROM, D. (Eds.) (2001) *Les formes de l'action collective*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales.

- CLOT, Y. (1998) *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.
- COCHOY, F. (2002) « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, n° 44, p. 357-380.
- "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit" [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://hal.archives-ouvertes.fr>
- COHEN, D. (2006) *Trois Leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil.
- COHEN, E. (1997) « Secteur public: portée et limites de pratiques de l'Etat actionnaire ». en COHEN, E. y HENRY, C. (Eds.) *Service public, secteur public*, Paris, La documentation française.
- COHEN, J. y ARATO, A. (2000) *Sociedad civil y teoría política* México, Fondo de Cultura Económica.
- CORIAT, B. (1988) *El taller y el cronómetro*, México, Siglo XXI.
- (1992) *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, México, Siglo XXI.
- COURS-SALIES, P, GERFAUT, J.-F. y LEFEBVRE, J. (Eds.) (2002) *Service public: la solidarité face au libéralisme*, Paris, Syllepse.
- COUSIN, O. (2002) « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n° 44, p. 499-520.
- COUTROT, T. (2002) *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- (2005) *Démocratie contre capitalisme*, Paris, La dispute.
- CROZIER, M. (1971) *Le phénomène bureaucratique*, Francia, Essais.
- (1991) « Le changement dans les organisations », *Revue Française d'administration publique*, p. 349-354.
- DARMOIS, G. (2004) *Pourquoi privatiser?. EDF et l'enjeu de l'énergie*, Paris, Belin.
- DE-GAULEJAC, V. (2005) *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- DE-LA-GARZA, E. (1993) "Reestructuración productiva y respuesta sindical en América Latina" (1982-1992). *Sociología del Trabajo* n°.19, p. 41-68.
- (1995) "El tratado de libre comercio y el futuro de la contratación colectiva en México". *Vínculo Jurídico*, enero-marzo, n° 21.
 - (Ed.) (2001a) *Democracia y cambio sindical en México*, México, Plaza y Valdes.
 - (2001b) *La Formación Socioeconómica Neoliberal. Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*, México, UAM-Plaza y Valdes.
 - (2003) *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México a inicios del siglo XXI*, México, STPSS.
 - (Ed.) (2006) *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*, México, Anthropos-UAM.

- DE-LA-GARZA, E. y MELGOZA, J. (Eds.) (1994) *Historia de la Industria Eléctrica en México*, México, UAM.
- DECÈZE, D. (2005) *Haute tension à EDF-GDF*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch.
- DEGRÉMONT, A. (1998) « La modernisation des services publics en France » en VINCENT, G. (Ed.) *Services publics, solidarité, citoyenneté* Paris, L'Harmattan
- DERRIDA, J. (1993) *Spectres de Marx*, Paris Galilée.
- DODIER, N. (1995) *Les Hommes et les Machines*, Paris, Métailié.
- DUBET, F. (1994) *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil.
- (2002) *Le déclin de L'Institution*, Paris, Seuil.
 - (2006) *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil.
 - (2009) *Le travail des sociétés*, Paris. Seuil.
- DUJARIER, M.-A. (2006) *L'idéal au travail* Paris, Presses Universitaires de France, Le Monde
- (2008) *Le travail du consommateur. De McDo à eBay: comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.
- DUMOULIN, L. y DELPEUCH, T. (1997) « La justice: émergence d'une rhétorique de l'usager » en WARIN, P. (Ed.) *Quelle modernisation des services publics? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La découverte.
- DURAND, J.-P. (2001) « Flux tendu et modèle de la compétence » en DELAUNAY, J.-C. (Ed.) *Le capitalisme contemporain*, Paris, L'Harmattan.
- (2004) *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.
 - (2007) « Services: de l'urgence de sortir de la vulgate interactionniste » en DURAND, J.-P. y GASPARINI, W. (Eds.) *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Paris, Octares
- DURAND, J.-P. y FLOCH, M.-C. L. (Eds.) (2006) *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*. Paris, L'Harmattan.
- DURAND, J.-P. y GASPARINI, W. (Eds.) (2007) *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Francia, Octares.
- DURAND, J.-P. y HATZFELD, N. (2002) *La chaîne et le réseau : Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Paris, Editions Pages Deux
- ELIAS, N. (1996) *Du temps*, Paris, Fayard.
- (2004) *Qu'est-ce que la sociologie?*, Paris, Agora.
- ELSTER, J. (2002) *Ulises desatado. Estudios sobre racionalidad, precompromiso y restricciones*, Barcelona, Gedisa.
- ENJOLRAS, B. (1991) *Protection sociale et performance économique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- EWALD, F. (1986) *L'Etat providence*, Paris, Grasset.
- FITOUSSI, J.-P. (2003) *EDF, le marché et l'Europe. L'avenir d'un service public*, Paris, Fayard.

- FOUCAULT, M. (2001) *Un dialogo sobre el poder y otras conversaciones*, Madrid, Alianza.
- FRANCHON, O. y VAKALOULIS, M. (Eds.) (2002) *Le droit à l'énergie. Modernité d'une exigence démocratique*, Paris, Syllepse
- GADREY, J. (2003) *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte.
- GADREY, J. y ZARIFIAN, P. (2002) *L'émergence d'un modèle du service: enjeux et réalités*, Paris, Liaisons
- GARCIA-CANCLINI, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo.
- GIDDENS, A. (2000) *Un mundo desbocado. Los efectos de la Globalización en nuestras vidas*, Madrid, Taurus.
- GIRIN, J. (2005a) « La théorie des organisations et la question du langage » en BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Communications
- GIRIN, J. (2005b) « Vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF » en BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS
- GODELIER, M. (1984) *L'idéal et le matériel: Pensée, économies, sociétés*, Paris, Fayard.
- GOFFMAN, E. (1991) *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.
- (2005) *Asiles*, Paris, Les Editions de Minuit.
- GRAMSCI, A. (1993) *La política y el Estado Moderno*, México, Planeta.
- GROSJEAN, M. (2005) « Verbal et non-verbal dans le langage au travail » en BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) *Langage et travail. Communication, cognition, action* Paris CNRS.
- GUILLEN, H. (2000) *La contrarrevolución Neoliberal en México*, México, Era.
- HANIQUE, F. (2004) *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, érès
- HANSEN, R. (1993) *La política del desarrollo mexicano*, México, Siglo XXI.
- HARTOG, F. y REVEL, J. (Eds.) (2001) *Les usages politiques du passé*, Paris, Enquête-École des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- ILLOUZ, E. (2006) *Les sentiments du capitalisme*, Paris, Seuil.
- ION, J, FRANGUIADAKIS, S. y VIOT, P. (2005) *Militer aujourd'hui*. Francia, CEVIPOF/ Autrement.
- JEANTET, A. (2003) « À votre service! La relation de service comme rapport sociale » *Sociologie du travail*, n° 45, 191-209.
- KEYNES, J. (1983) *Crítica de la economía clásica*, México, Altamira.
- LACOSTE, M. (2005) « Peut-on travailler sans communiquer ? » en BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) *Langage et Travail. Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Editions
- LAÏDI, Z. (2004) *La grande perturbation*, Francia, Flammarion.

- LALLEMENT, M. (2007) *Le travail. Une sociologie contemporaine*. France, Gallimard, folio essais.
- LAVILLE, J.-L. (2005) *Sociologie des services: entre marché et solidarité*, Paris, érès.
- LINHART, D. (1991) *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.
- (2004) *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte
- LINART, D. BERTAUX-WIAME, I. DESCOLONGES, M. DIVERT, N. LEDUC, S. et MAUCHAMP, N. (2006) *Les différents visages de la modernisation du service public*, France, La documentation française.
- LINHART, D. y MOUTET, A. (Eds.) (2005) *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte.
- LINHART, D, RIST, B. et DURAND, E. (Eds.) (2005), *Perte d'emploi, perte de soi*, Saint-Agne, Érès.
- MARTUCCELLI, D. (2002) *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.
- MÉDA, D. (1995) *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Flammarion.
- MÉDA, D. y VENNAT, F. (2004) *Le travail non qualifié: Permanences et paradoxes*, Paris, La Découverte.
- MELGOZA, J. y MONTESINOS, R. (2002) *Representatividad, Democracia y Legitimidad en el Sindicato Mexicano de Electricistas* México, Plaza y Valdes.
- MELGOZA, J. y ORTEGA, C. (1988) "La industria eléctrica", en de la GARZA, E. (Ed.) *La privatización en México, consecuencias sociales y laborales*. México, IERD.
- MELUCCI, A. (1999) *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, México, Colegio de México.
- MENA, A. O. (1998) *El desarrollo estabilizador: reflexiones sobre una época*, México, Fondo de Cultura Económica y el Colegio de México
- MEYER, L. (1994) *La segunda muerte de la Revolución Mexicana*, México, Cal y Arena.
- MEYNAUD, H. y MARC, X. (Eds.) (2002) *Entreprise et Société : Dialogues de chercheur(e)s a EDF*, Paris, Harmattan.
- MISPELBLOM, F. (1995) *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros.
- (1997) *L'entreprise politique* Evry, Centre Pierre Naville
 - (2006) *Encadrer. Un métier impossible?*, Paris, Armand Colin.
- MOUFFE, C. (1999) *El retorno de lo político*, Buenos Aires, Paidós
- PASSERON, J.-C. y REVEL, J. (Eds.) (2005) *Penser par cas*, Paris, Enquête-École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- PÈNE, S. (2005) Les agencements langagières de la Qualité IN BORZEIX, A. y FRAENKEL, B. (Eds.) *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris, CNRS Editions

- PIPITONE, U. (1986) *El capitalismo que cambia: Industria, trabajo y Estado en medio de la crisis*, México, Era.
- POLANYI, K. (1983) *La Grand Transformation. Aux origines économiques et politiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- RAMOS, A. (2002) *Globalización y Neoliberalismo: ejes de la reestructuración del capitalismo y del Estado en el fin del siglo XX*, México, Plaza y Valdez
- REYNAUD, J.-D. (1997) *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- REYNAUD, J.-D. (2001) « Le management par les compétences: un essai d'analyse » *Sociologie du travail*, n° 43, p 7-31.
- ROSANVALLON, P. (1988) *La question syndicale*, Francia, Pluriel.
- (1992) *La crise de l'Etat- providence*, Paris, Seuil.
 - (1998) *Le peuple Introuvable*, Paris, Seuil.
- ROSANVALLON, P. y FITOUSSI, J.-P. (1996) *Le nouvel âge des inégalités*, Paris Seuil.
- SAINSAULIEU, R. (Ed.) (1990) *L'entreprise une affaire de société*, Paris, Presses de Sciences Politiques.
- SCHNAPPER, D. (2002) *La démocratie providentielle*, Paris, Gallimard
- SCOTT, J. C. (2000) *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*, México, Era.
- SEGAL, E. (2005) *Les compétences "relationnelles" en question*, Université d'Evry Val d'Essonne.
- SELYS, G. D. (1995) *Privé de public. A qui profitent les privatisations?*, Paris, EPO.
- SENNETT, R. (2003a) *Le travail sans qualités: Les conséquences humaines de la flexibilité*.
- (2003b) *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris, Pluriel.
 - (2006) *La culture du nouveau capitalisme*, Paris Albin Michel.
- SIBLOT, Y. (2008) « Travailler avec le public » dans BASCATTO, M. ; LORIOL, M. ; WELLER, J.-M. (Eds) *Au-delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact des usagers*. France, érès, cliniques du travail, p.223-241.
- SPECTOR, D. (2007) *Electricité: faut-il désespérer du marché?*, Paris, Rue d'Ulm.
- STRAUSS, A. (1992) *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris L'Harmattan
- TERSSAC de, G. et BAZET, I. (2007) « Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ? », en TERSSAC de, G et RAPP, L. (Eds.), *La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives*. France, Octares.
- UGHETTO, P. (2006) « La relation de service au client: source inévitable de contrainte pour les travailleurs? », *Relations industrielles* Vol. 61, n° 3, 490-512.

- UGHETTO, P, BESSUCCO, N, TALLARD, M. y DU-TERTRE, C. (2002) « La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail? » *La revue de l'IRES*, n° 39, p 85-113.
- VAKALOULIS, M. (2005), *Jeunes en entreprise publique. Les nouveaux embauchés d'EDF et de Gaz de France*, France, La Dispute.
- VELTZ, P. (2000) *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard
- WALLERSTEIN, I. (2001a) *Conocer el mundo saber el mundo*, México, S.XXI.
- (2001b) *Después del liberalismo*, México, UNAM/S.XXI.
 - (2005) *La crisis estructural del Capitalismo*, México, Clío.
- WARIN, P. (1993a) « Les relations de service comme régulation » *Revue française de sociologie*, n° XXXIV, p69-93.
- (1993b) *Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques: études des relations de service*, Paris, L'Harmattan.
 - (Ed.) (1997) *Quelle modernisation des services publics?*, Paris, La Découverte.
- WEBER, M. (1990) *Ensayos sobre metodología sociológica*, Buenos Aires, Amorrortu.
- (1994) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, México, Cinar.
 - (1999) *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- WELLER, J.-M. (1998) « Abuse-t-on de la notion de relation de service? a propos de la modernisation des administrations ». *Education Permanente*, numéro spécial « la relation de service », n° 137
- (1999) *L'Etat au guichet*, Paris, Desclée Brouwer.
 - (2002) « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide ». *Sociologie du travail*, n° 44, 75-97.
- WERNER, M. y ZIMMERMANN, B. (Eds.) (2004) *De la comparaison à l'histoire croisée*, Paris, Seuil.
- WHITMORE, J. (2003) *Coaching*, Barcelona, Paidós.
- WIEVIORKA, M. y TRINH, S. (1989) *Le modèle EDF: Essai de sociologie des organisations*, Paris, La Découverte
- ZARIFIAN, P. (2004) *Le modèle de la compétence : trajectoires historiques, enjeux actuels et propositions*, Paris, La Découverte.
- (2005) Travail, modulation et puissance, Ressource Electronique, Disponible sur http://seminaire.samizdat.net/_Philippe-Zarifian_.html
- ZEMELMAN, H. (1998) *Sujeto: existencia y potencia*, México, Anthropos.
- ZIMMERMANN, B. (Ed.) (2004) *Les sciences sociales à l'épreuve de l'action. Le savant, le politique et l'Europe*, Francia, Maison des sciences de l'homme.

Documents divers :

EDF

- Directive 96/92/CE Du Parlement Européen et du Conseil du 19 décembre 1996 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité
- Proposition de Directive du Parlement Européen et du Conseil modifiant les directives 96/93 CE et 98/30 concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité et du gaz naturel.
- Directive 2003/54/CE du Parlement Européen et du Conseil du 26 juin 2003, concernant des règles communes pour le marché intérieur de l'électricité et abrogeant la directive 96/92/CE
- Loi no 2000-108 du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité
- Assemblée Nationale, Journal Officiel de la République Française, Session Ordinaire de 2003-2004, Compte rendu intégrale, 2e Séance du mercredi 23 juin 2004.
- Dominique Leclerc (Sénateur) Avis présenté au nom de la commission des Affaires sociales sur le projet de loi adopté par l'Assemblée Nationale après déclaration d'urgence, relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises et gazières, Senat, Session Ordinaire de 2003-2004, n° 387.
- M. Ladislas Poniowski (Sénateur), Rapport fait au nom de la commission des affaires économiques et du Plan sur le projet de loi, Adoptée par l'Assemblée Nationale après Déclaration d'Urgence, relatif au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières, Sénat, Session Ordinaire de 2003-2004, n° 386.
- Contrat de Service Public entre l'Etat et EDF, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, DGEMP, 24 octobre 2005
- Accord sur la Responsabilité Sociale du Groupe EDF, 24 janvier 2005.
- EDF : signature du "Plan de Service public"
- Un nouveau Contrat de service public pour des engagements renforcés d'intérêt général au financement clarifié, Une forte reprise des investissements, EDF, Octobre 2005.
-
- Enerpresse ; plusieurs numéros, dont :
 - Les perspectives énergétiques de la France à l'horizon 2010 2020, 7 avril 1999, n°. 7298.
 - Le nouveau service Disponibilité EDF-GDF Services, 4 mai 1999, n°. 7317.
 - Le rôle du médiateur d'EDF défini par l'entreprise, 18 mai 1999, n°. 732.
 - Pas assez, pas assez vite, 23 juin 1999, n°. 7350.

- La déréglementation vue par la région PACA, 6 août 1999, n°. 7381.
- Les enjeux de la loi électrique sur la compétitivité de la France, 11 août 1999, N°. 7384.
- La FNE CGT dénonce les orientations financières d'EDF, 24 septembre 1999, n°. ?
- La libéralisation du marché de l'énergie, 28 septembre 1999, n°. 7418.
- Audition de Loyola de Palacio devant le parlement Européenne, 29 septembre 1999, n°. 7419.
- En plein débat sur l'énergie la FNE CGT proposé de créer une multi-utility française, 7 octobre 1999, n°. 7425.
- FO Accuse François Roussely de mettre à l'encan les bijoux de famille d'EDF, 26 octobre 1999, n°. 7438.
- Rencontres parlementaires, discours de L. Fabius et C. Pierret, 28 octobre 1999, n°. 7440.
- Deuxième rencontres parlementaires, les discours de J-C Gayssot et de D. Voynet, 29 octobre 1999, n°. 7441.
- Deuxième rencontres parlementaires sur l'énergie, les défis de l'ouverture du marché européenne, 9 novembre 1999, n°. 7447.
- La CFDT ne s'associera pas au mouvement de grève du 1^{er} février, 7 janvier 2000, n°. 7489.
- Loi sur la modernisation et le développement du service public de l'électricité, 8 février 2000, n°. 7511.
- Loi électrique/ La CGT n'a pas dit son dernier mot, 10 février 2000, n°. 7513.
- L'emploi, les salaires et la RTT à EDF vus par la CGT, 15 février 2000, n°. 7516.
- Le nucléaire français vu par la CGT, 16 février 2000, n°. 7517.
- Quel service public de l'électricité pour demain ? les réponses de la CGT, 1 mars 2000, n°. 7527.
- Pour C. Pierre, EDF peut brûler les étapes de l'ouverture du marché, 14 mars 2000, n°. 7536.
- Le Plan définit le rôle de l'Etat et des services publics français dans le marché libéralisé européenne, 25 avril 2000, n°. 7564.
- L'énergie pour le monde de demain, vue par le conseil mondiale de l'Energie, 6 juillet 2000, n°. 7612.
- Les perceptions et les attentes des Français au sujet du service public, 7 août 2000, n°. 7633.
- Les syndicats des industries électriques et gazières réclament des négociations salariales à EDF et GDF, 10 octobre 2000, n°. 7678.
- Le programme de la bourse d'électricité à la française, 12 octobre 2000, n°. 7680.
- Les syndicats d'électricité après la loi du 2 février 2000, 16 octobre 2000, n°. 7682.
- Discours de Michel Destot aux troisièmes rencontres parlementaires sur l'énergie, 24 octobre 2000, n°. 7688.
- Denis Cohen présente droit à l'énergie, SOS futur, 25 octobre 2000, n°. 7689.
- Discours de C. Pierret aux rencontres parlementaires sur l'énergie, 27 octobre 2000, n°. 7691.

- Raymond Forni, Introduction aux rencontres parlementaires sur l'énergie, 2 novembre 2000, n°. 7694.
- Discours d'Henri Revol aux rencontres parlementaires sur l'énergie, 3 novembre 2000, n°. 7695.
- Discours de François Roussely au Mondial de l'Energie, 21 décembre 2000, n°. 7729.
- Discours de Denis Cohen au Mondial de l'Energie, 22 décembre 2000, n°. 7730.
- La démarche *Confiance - Sécurité d'EDF* et des professionnels de l'électricité, 29 décembre 2000, n°. 7734.
- Audition de Christian Pierre par la commission de la production et de l'énergie, 17 janvier 2001, n°. 7746.
- Les discours de F. Roussely et C. Pierre au colloque sortir du nucléaire, 31 janvier 2001, n°. 7756.
- Base d'une stratégie énergétique pour l'Europe, 5 février 2001, n°. 7759.
- Contrat de groupe EDF 2001-2003, le document en projet, 8 février 2001, n°. 7762.
- Le nouveau droit de l'énergie un article de Nicolas Charbit, 22 février 2001, n°. 7772.
- Energie, pour une stratégie nationale, Discours Denis Cohen, CGT, 15 mars 2001, n°. 7787.
- EDF s'inscrit complètement dans la libéralisation, 24 avril 2001, n°. ?
- EDF renforce sa présence au Mexique, 9 juillet 2001, n°. 7863.
- La libéralisation du marché de l'énergie, vue parla FEDRE, 11 juillet 2001, n°. 7865.
- La modernisation du service public du gaz, par la DGEMP, 17 juillet 2001, n°. 7869.
- Les Besoins et les approvisionnements en énergie à l'horizon 2050, 3 août 2001, n°. 7882.
- RTE, un acteur clé du nouveau marché français de l'électricité, 5 septembre 2001, n°. ?
- La réorganisation EDF est en marche, 25 octobre 2001, n°. 7940.
- Discours d'Yves Cochet aux troisièmes assises de l'énergie, 15 novembre 2001, n°. 7954.
- Intervention de Michel Clerc au forum Droit à l'énergie, 26 novembre 2001, n°. 7961.
- Projet d'accord pour le CEE d'électricité de France Comités d'Entreprises Européens, 12 décembre 2001, n°. 7973.
- La déréglementation montre ses limites, estime la CGT. Dossier dirigé à la presse 2001, 19 décembre 2001, n°. 7978.
- Conclusions et recommandations du 18 congrès mondial de l'énergie, 9 janvier 2002, n°. 7989.
- Discours de Bernard Thibault, secrétaire générale de la CGT, 10 janvier 2002, n°. 7990.
- F. Roussely annoncerait jeudi la nouvelle organisation EDF, 15 janvier 2002, n°. 7993.
- Le décret relatif au fonds du service public de la production d'électricité, 16 janvier 2002, n°. 7994.
- La nouvelle organisation d'EDF, 29 janvier 2002, n°. 8003.

- Extraits du forum du RPR sur la modernisation du secteur public, 22 février 2002, n°. 8021.
- Le marché européenne de l'électricité, vu par la Commission de régulation de l'électricité CRE, 2 septembre 2002, n°. 8149.
- Europe le service public dans le marché européenne de l'énergie par L. de Palacio, 6 septembre 2002, n°. 8153.
- Europe : le marché intérieur de l'électricité Par François Lamoureux, 12 septembre 2002, n°. 8157.
- Déclaration de François Roussely devant la commission des finances de l'Assemblée, 23 septembre 2002, n°. 8164.
- Les six administrateurs d'EDF opposés à l'ouverture de capital, 25 septembre 2002, n°. 8166.
- R. Roussely trouve exécrables les relations EDF avec l'UE, 25 octobre 2002, n°. 8188.
- Rapport d'activités 11 mars du médiateur, poste crée en 1999, 21 mai 2002, n°. 8076.
- La médiation au quotidien chez EDF, rapport du médiateur, 22 mai 2002, n°. 8077.
- Les syndicats d'EDF exigent le retrait du projet sur l'ingénierie, 25 juin 2002, n°. 8101.
- Texte du discours François Roussely pour les vœux 2003, 24 janvier 2003, n°. 8249.
- Energie de France ou la fusion EDF/GDF par le club concorde, 31 janvier 2003, n°. 8254.
- EDF: une privatisation annoncée qui masque une spoliation à venir de la collectivité nationale, par le comité Jean Moulin, 10 février 2003, n°. 8260.
- Les voies de progrès identifiés par la médiatrice d'EDF Noelle Bordinat, 21 mars 2003, n°. 8289.
- Quels enjeux pour les entreprises françaises? Par le MEDEF, Politique d'offre, des priorités stratégiques pour l'avenir : les attentes du MEDEF, 31 mars 2003, n°. 8295.
- Project de loi sur le statut d'EDF/GDF diffusé par la CGT, Project signé le 6 mai 2003, 23 juin 2003, n°. 8349.
- EDF réorganise sa direction financière, 27 juin 2003, n°. 8353.

Cas de Luz y Fuerza del Centro

- Reforma a la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica presentada por el Poder Ejecutivo el día 23 de Diciembre de 1992. Cámara de Diputados.
- Capítulo VI del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales:
www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/
- Decreto por el que se reforma el Artículo Cuarto Transitorio de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, 21 de diciembre de 1989.
- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Presidencia de la República: Carlos Salinas de Gortari.

- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Presidencia de la República: Ernesto Zedillo Ponce de León.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Presidencia de la República: Vicente Fox Quezada.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Presidencia de la República: Felipe Calderón Hinojosa. <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>.
- Iniciativa presentada por el poder Ejecutivo (Ernesto Zedillo) que reforma los Artículos 27 y 28 constitucionales en materia de energía eléctrica, presentada en el Congreso de la Unión en febrero de 1999.
- Iniciativa de Reforma Constitucional presentada por el Ejecutivo Federal (Vicente Fox Quezada) que reforma el Artículo 27° y 28° Constitucional, presentada al Congreso de la Unión el 15 de agosto de 2002.
- Iniciativa que reforma diversas disposiciones relacionadas con el servicio público de energía eléctrica, suscrita por la Diputada Rosario Tapia Medina, del grupo parlamentario del PRD, 13 de febrero de 2002.
- Iniciativa que presenta el Senador Antonio Soto Sánchez, del Grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática, que contiene proyecto de decreto que crea, reforma, modifica, adiciona, deroga y abroga diversas disposiciones y ordenamientos relacionados con el Sector Energético, presentada en el Senado de la República el 11 de abril de 2002.
- Iniciativa de reformas en materia de energía eléctrica, presentada por el senador Ernesto Gil Elorduy, del grupo parlamentario del PRI en el Senado de la República, en la sesión de la Comisión Permanente, 13 de marzo de 2002.
- Dictamen presentado por las Comisiones Unidas de Puntos Constitucionales y de Energía, sobre las iniciativas de reforma a los artículos 27 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de energía eléctrica, Senado de la República, 24 de abril de 2002.
- Sentencia y votos concurrentes y de minoría, relativos a la Controversia Constitucional 22/2001, promovida por el Congreso de la Unión en contra del Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, del Secretario de Energía, de la Comisión Reguladora de Energía y del Secretario de Gobernación, Suprema Corte de Justicia de la Nación, 25 de abril de 2002.
- Denuncia de hechos presentada ante la Auditoría Superior de la Federación en Materia de Energía Eléctrica por las Comisiones de Puntos Constitucionales del Senado de la República y la Cámara de Diputados el 25 de junio de 2003, en Controversia en materia eléctrica, editado por la H. Cámara de Diputados, LVIII legislatura, Porrúa, México 2004.
- Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2002. Resumen Ejecutivo y Presentación de Resultados de las Auditorías relevantes, 31 de marzo de 2004, en la página <http://www.asf.gob.mx/Trans/Obliga/Resumenejec02.pdf>
- Distintas iniciativas que reforman el Sector Petrolero presentadas por el Ejecutivo Federal en el Senado de la República en abril del 2008, Secretaria de Energía del Gobierno de la República: www.sener.gob.mx

- Plan Sectorial de Energía (2007-2012), Secretaría de Energía del Gobierno de la República, www.sener.gob.mx.
- Alfredo Elías Ayub, Director General de la Comisión Federal de Electricidad.” Diversas intervenciones en la Conmemoración del 70 Aniversario de la Comisión Federal de Electricidad, 14 de Agosto de 2007, Sala de Prensa, Presidencia de la República: [en línea]. Disponible en : www.presidencia.gob.mx/buscador/index.php?contenido=31378#b1
- Discurso del Poder Ejecutivo en la puesta en Marcha de la presa El Cajón, 1 junio de 2007, Presidencia de la República : [en línea]. Disponible en : <http://www.presidencia.gob.mx>.
- Convenio de Reestructuración Productiva de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro de 1966, Contrato Colectivo de Trabajo, LyFC/SME.
- Informe de Autoevaluación de Luz y Fuerza del Centro, 1er semestre de 1995.
- Informe de Autoevaluación de Luz y Fuerza del Centro, 1er semestre de 1996.
- Informe de Autoevaluación de Luz y Fuerza del Centro, 1er semestre de 1997.
- Informe de Autoevaluación de Luz y Fuerza del Centro, 2º Semestre de 1997.
- Informe de Autoevaluación de Luz y Fuerza del Centro, 1er Semestre de 1998.
- Informe de Autoevaluación de Luz y Fuerza del Centro, 1er Semestre de 2001.
- Informe anual de Labores (2001-2002), Luz y Fuerza del Centro.
- El Convenio de Zonas, Documento de Discusión elaborado por el Sindicato Mexicano de Electricistas (1985), inédito.
- Convenio en el que se delimitan las Zonas de Trabajo de Luz y Fuerza del Centro y Comisión Federal de Electricidad, mayo de 1985.
- Convenio 511 que celebran el Sindicato Mexicano de Electricistas y la empresa Luz y Fuerza del Centro, 12 de Septiembre de 1989.
- Convenio sobre la Asunción de Pasivos del 1º de febrero de 1994, Contrato Colectivo de Trabajo. Convenio de Productividad de 1994, Contrato Colectivo de Trabajo.
- Proyecto de Revisión contractual 2006-2008, elaborado por la Comisión Legislativa del SME.
- Acta de la Asamblea General Extraordinaria del día 7 de noviembre de 1996, celebrada el día 29 de marzo de 2001, Sindicato Mexicano de Electricistas.
- Acta de la Asamblea General Extraordinaria, celebrada el 29 de noviembre del 2001, Sindicato Mexicano de Electricistas.
- Revista Lux, diversos números. Sindicato Mexicano de Electricistas.

Liste des Encadrés

Encadré n° 1 : Discours de François ROUSSELY, 'Rencontre-débat du Comité 21', *Enerpresse*. Page 37.

Encadré n° 2 : Spots publicitaires où l'on incite à l'achat d'actions de l'entreprise EDF. *carnet de terrain*. Page.39.

Encadré n° 3 : Rapport de l'IFOP au sujet des perceptions et des attentes des Français en matière de service public, *Enerpresse* No. 7633, 7 août 2000. Page 42.

Encadré n° 4 : Electricité de France "Dossier de presse : EDF en marché ouvert. Dossier de Presse EDF", 1^{er} juillet 2004, [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://entreprises.edf.fr/fichiers/fckeditor/File/EDFenmarcheouvert> Page 43-44.

Encadré n° 5 : Notes prises du Projet d'accord pour le CEE d'électricité de France Comités d'Entreprises Européens, *Enerpresse*, n° 7973, décembre 2002. Page 47.

Encadré n° 6 : "Discours prononcé par P. GADONNEIX devant les Cadres", *Enerpresse* No 8726, 22 décembre 2004. Page 48.

Encadré n° 7 : "Un groupe industriel engagé en faveur des clients en situation de précarité", Dossier de presse EDF. Page 85.

Encadré n° 8 : La procédure solidarité EDF, carnet du terrain. Page 89.

Encadré n° 9 : Historique de la politique d'EDF en faveur de la clientèle démunie, EDF et les Populations Démunies, *Les Cahiers de l'Observatoire Sociétal*, février 2002, no 1. Page 113-114.

Encadré n° 10 : Annexe de l'article 602 du chapitre VI de l'ALENA. Page 126.

Encadré n° 11 : Loi de Service Public d'Énergie Électrique, Réforme du 23 décembre 1992. Page 130.

Encadré n°12 : Initiative de réforme aux articles 27 et 28 constitutionnels Présenté par l'Exécutif Fédéral, *Congrès de l'Union*, le 15 août 2002. Page 139.

Encadré n° 13 : Loi fédérale des organes de l'État, Art. 16. [en ligne]. Disponible sur la toile : <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110.pdf>. Page 142.

Encadré n° 14 : "Discours prononcé par le Président de la République Adolfo López Mateos, dans le contexte de la nationalisation de l'industrie électrique". *Proposition du SME dans le Project de négociation contractuelle*. Page 148.

Encadré n° 15 : La protection de la consommation à débat, carnet du terrain. Page 151.

Encadré n° 16 : "Discours du secrétaire général du SME", août 2007. Page 160.

Encadré n° 17 : Syndicat Mexicain des Electriciens, *Communiqué de Presse*, 11 décembre 2007. Page 162.

Encadré n° 18 : La gestion commerciale à LyFC, *Carnet du terrain*. Page 167.

Encadre n° 19 : Suspension du contrat avec Union Fenosa, Luz y Fuerza del Centro, *Rapport d'auto-évaluation*, 1^o semestre 2001. Page 174.

Encadré n° 20 : "Considérations pour le projet de restructuration sur le thème de la systématisation", Groupe d'Ingénieurs du SME. Page 175.

Encadré n° 21 : Négocier la présence du chercheur à l'agence, *carnet du terrain*. p. 204. Page 184.

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Comparaison de quelques chiffres clés EDF et LyFC. Page 16.

Tableau n° 2 : Permis accordés par la Commission Régulatrice d'Énergie jusqu'en décembre 2007. Page 127.

Tableau n° 3 : Capacité de production. Commission Fédérale d'Électricité et Producteurs Indépendants, (Décembre 2007). Page 128.

Tableau n° 4 : Comparaison du texte constitutionnel en vigueur, avec les initiatives de privatisation émises le 24 avril par la Commission des Points Constitutionnels du Sénat de la République. Page 134.

Tableau n° 5 : Objectifs présentés dans diverses initiatives de Réforme constitutionnelle. Page 135.

Tableau n° 6 : "Pertes techniques et non techniques" de LyFC. Page.163.

Tableau n° 7 : "Compromis qui s'insèrent dans l'Accord de Productivité 2008". Page 163.

Tableau n° 8 : Interventions techniques en 2007 LyFC. Page 180.

Tableau n° 9 : "Les plaintes commerciales". Page 180.