

« Ce que nous devenons dans le travail ».
Une expérience de recherche dans la multinationale Merck Serono¹

Julien Fabrègue, ex-salarié, Genève

Avec ma collègue aussi présente au Séminaire du Collège International de Philosophie, nous sommes des ex-salariés, de la compagnie pharmaceutique Serono à Genève. En fait, nous avons subi la première phase d'un programme qui vise à réduire la quantité de personnel d'une façon assez drastique sur tous les sites mondiaux et après un an de lutte nous avons donc participé, enfin... vécu, la fermeture de ce site au mois de décembre de l'année précédente.

Je veux être bien clair sur le type de message que nous allons fournir ce soir. Notre objectif n'est pas du tout de vous tenir un discours syndicaliste, en fait notre expérience syndicale n'a pour l'instant pour seule vérité la collaboration que nous avons eue avec le syndicat UNIA lors de cette lutte pour négocier le plan social. Voilà donc l'objectif de ce soir : partir de notre expérience socio-professionnelle pour faire part de ce que l'on pense au regard de la question : « *que devenons-nous dans le travail ?* ».

Avant de montrer ce que nous devenons dans le travail, je vous donne rapidement un bref aperçu de ce que nous étions dans ce travail. Du côté de l'entreprise, nous avons travaillé dans une entreprise multinationale de plusieurs milliers de salariés. Notre contexte de travail est celui de la recherche et du développement dans le domaine pharmaceutique, plus particulièrement dans le domaine des maladies neuro-dégénératives. Le but historique et premier des entreprises de ce domaine est de comprendre des maladies, de développer des nouveaux médicaments qui vont ensuite permettre une amélioration des conditions de vie des membres de la société dans laquelle *Merck Serono* est incluse. Ces compagnies tirent leur richesse de leur réputation et de la qualité des médicaments qu'elles mettent sur le marché. En théorie c'est ce qu'elles affichent dans leur politique publicitaire. Elles réinvestissent une large part de leurs bénéfices dans la recherche et le développement pour continuer à faire tourner le cercle. Donc ce sont des sociétés qui ont un rôle sociétal important parce qu'elles soignent une partie de la population et parce qu'elles engendrent, ou sont censées engendrer, de nouvelles connaissances. Elles participent à l'effort d'amélioration intellectuelle de la société. Ce sont par ailleurs des sociétés à haute valeur éthique puisque la notion d'éthique est au centre de leur démarche. Elles ont une activité à vocation humanitaire. Elles ont donc une éthique vis-à-vis du client mais aussi des salariés puisque eux même sont, disons plutôt doivent adhérer à la valeur qui est celle, de façon pure et simple, de sauver leur prochain. La notion d'éthique et de l'importance du patient est en général la base de la culture d'entreprise. C'est sur cette base-là qu'est basée la culture d'entreprise qui est divulguée à l'intérieur de ces milieux là. Il doit y avoir un respect du client au plus haut niveau parce qu'en lui donnant un médicament on porte directement atteinte à son intégrité physique, donc pour cela c'est un milieu assez particulier.

¹ Caloz-Tschopp M.C. et al (dir.), *Vivre l'exil. Explorer les pratiques de desexil de l'exil*, vol. I, Paris, L'Harmattan, 2019, p. 151-159,

Du côté des salariés, en général, dans ce contexte de travail, ce sont des gens qui travaillent là par passion. Certes ils ont besoin de manger, donc il y a aussi le côté pécuniaire qui entre en jeu, mais ce sont d'abord des gens passionnés qui travaillent avec des engagements éthiques et philosophiques (Annette Dubois, ma collègue chez Marck Serono, elle aussi ex-salariée, détaille cette partie là plus en détail dans son texte)². En général l'implication de ces salariés va bien au-delà de la simple conscience professionnelle, conçue habituellement dans ces termes : j'exécute ce qu'on me dit de faire. Donc, il y a un contrat moral entre l'entreprise, le salarié et le client final qui est en fait le patient.

C'est là que réside le point central de notre sujet. Le problème c'est qu'à certains moments les faits démontrent que les valeurs prônées par ces entreprises ne sont pas réellement appliquées dans la vie de tous les jours du salarié et du coup le salarié se remet en question au niveau de sa position dans l'entreprise, de sa légitimité du fait qu'il est là pour sauver des patients, de sa place au sein de cette société dans laquelle il avait normalement une valeur ajoutée intellectuelle importante. C'est pour cette raison donc que la question «Que devenons-nous dans le travail ?» se pose. Voilà pour la première partie.

Je vais mettre en évidence ce problème précis en prenant pour exemple les décalages qui existent entre ce que dit ce type de sociétés aux salariés et aussi au monde extérieur et ce qui se passe réellement dans les faits. Ce sont des exemples très concrets, ils ne sont pas du tout exhaustifs, je les ai classés en quatre catégories pour faciliter le discours.

Dans le premier type de discours auquel on est confronté en tant que salarié de ces grandes entreprises est le discours à propos des valeurs morales. Toutes ces entreprises, - c'est très facile, vous tapez leur nom sur internet, vous tombez tout de suite sur une page où les entreprises font part de leurs valeurs -. Au sein d'une telle entreprise les salariés sont véritablement soumis à une certaine propagande, on peut dire ça comme ça vu la force avec laquelle c'est fait, pour adhérer aux valeurs que l'entreprise dit être bonnes. Ce sont des valeurs très bonnes. Il y a le courage, la performance, le sens des responsabilités, le respect et l'intégrité. Annette Dubois en a moins fait l'expérience directe mais moi au début j'y ai cru, parce que c'est la première fois que je rentrais dans une telle entreprise, du moins j'ai cru à l'honnêteté du message et puis en fait, très rapidement, je me suis rendu compte que c'est un message de façade, parce que dans cette entreprise, dans les faits, il n'y a ni plus ni moins de gens que dans le monde extérieur qui appliquent ces valeurs, qui ne constituent pas réellement un projet commun, ce que l'entreprise appelle la culture d'entreprise.

La deuxième catégorie de message que prônent ces entreprises c'est ce que l'entreprise investit dans ses employés. Ces entreprises ont un message très paternaliste ou maternaliste, ça dépend comment on veut voir les choses, vis à vis des salariés. Elles développent des outils de gestion du personnel très efficaces et évolués. En général elles ont

² Voir son article dans le sommaire dans la Revue en ligne no. 3, (Re)penser l'exil.

un service « Ressources humaines » (RH) très important qui a des outils informatiques de gestion de la performance, énormément de meeting entre salariés et managers, des formations de management pour apprendre à *manager* des salariés etc. Dans les faits on s'aperçoit que la résolution des conflits n'est pas toujours très efficace, que le courage managérial, c'est-à-dire la capacité à dire - moi je pense qu'il faudrait gérer une équipe de cette façon -, est non pas inexistant, mais ni plus ni moins élevé qu'ailleurs, que la performance est finalement plus basée sur des lois statistiques et budgétaires que sur la performance réelle directe du collaborateur et le degré d'implication humaine des managers. On peut constater que les problèmes de politique interne et d'ego personnel parasitent totalement le bon développement humain et professionnel de l'employé.

La troisième catégorie de discours est le partage de l'information. Pour nous le partage d'information est très important parce que venant du monde scientifique s'il n'y a pas une transparence directe entre l'objectif fixé par l'entreprise et toute la cascade hiérarchique qui arrive jusqu'à nous qui faisons le travail. Or si la transparence n'existe pas, il est impossible de faire de la recherche de qualité. Donc la transparence est toujours mise à l'honneur dans toutes les communications faites par l'entreprise depuis le plus haut niveau. Dans les faits, la transparence n'est pas réelle, elle n'est pas appliquée on ne la voit pas dans le concret. La transparence existe en masse pour une énorme quantité d'informations reçues, via la boîte e-mail par exemple, mais ce ne sont pas finalement des informations critiques qui vous aident à faire votre travail de tous les jours. La capacité des gens à collaborer entre eux n'est pas si réelle que ça. Elle est parasitée tout simplement par des problèmes de personnalité et de politique interne, un peu comme partout. Le problème c'est que ce n'est pas ce qu'affiche l'entreprise et ce qu'elle dit vouloir faire. Je ne parle même pas de la collaboration entre sites de différents pays, parce que là, ça devient assez extraordinaire.

La quatrième catégorie de discours c'est ce que l'entreprise dit être, c'est ce que vous par exemple, si vous n'êtes pas dans l'entreprise, vous voyez le plus en tapant son nom sur internet. Je vous parle uniquement ici pour l'entreprise pharmaceutique parce que toutes les entreprises disent la même chose. J'ai fait l'exercice. J'ai effectivement tapé sur internet rapidement le nom de mon ex-entreprise. Je vous lis juste une phrase pour vous donner un exemple du type de discours constamment inculqué au personnel comme aux clients: « La confiance est un atout inestimable que nous veillons à conserver et plaçons même avant la notion de profit ». Je parle d'une multinationale. « De fait nous ne faisons aucun compromis avec les questions d'éthique et nous n'acceptons pas que la fin justifie les moyens ». Je n'invente rien. La situation est cent pour cent réelle. Ils disent avoir une détermination inébranlable pour mener à bien leurs recherches, le patient passe avant tout, etc.. Les messages sont très beaux. Seulement, au niveau du fonctionnement de tous les jours et à notre niveau hiérarchique, en réalité, il n'y a quasiment pas de preuves de courage intellectuel. Le fonctionnement est assez dogmatique quand on commence une carrière scientifique, même à mon échelle qui est plutôt celle d'un aide scientifique, que réellement un scientifique. On tombe de haut. On pensait entrer dans une société très ouverte d'esprit avec des gens prêts à remettre en cause le savoir d'aujourd'hui pour construire celui de demain, enfin c'est la base de la science pour moi. C'est faux, ça n'existe pas, enfin du moins ce n'est pas la règle générale. Pour ceux qui ont le courage de le faire, la structure hiérarchique étouffe totalement leurs velléités intellectuelles. Le fonctionnement scientifique est aussi très dogmatique et pyramidal. On vous parle de la soumission dans à

l'échelle intellectuelle hiérarchique. L'application de la culture d'entreprise de ces hautes qualités morales n'est qu'anecdotique. En fait au niveau des hautes instances dirigeantes, c'est-à-dire celles qui sont à l'origine de tous ces messages, notre propre exemple est clair. Je pense qu'il est assez universel aujourd'hui. Notre programme de fermeture du site de Genève est basé sur des présomptions de risques économiques à venir et nulle part il est question du patient. La fermeture est basée sur le favoritisme vis-à-vis d'un actionnariat. Cinq jours après l'annonce de la fermeture, sur nos écrans internes de propagande, j'aime bien le dire ainsi, est annoncé le chiffre record d'augmentation du dividende versé aux actionnaires de 500 millions de francs suisses par exemple. Vous êtes licencié, vous apprenez cela, c'est gentil.

Le problème le plus important c'est que du coup ces sociétés abandonnent une grande partie de leur force de frappe en recherche et développement. Pour moi je pense que si on abandonne cet objectif et bien on abandonne la capacité d'une société à évoluer ou trouver de nouvelles solutions.

Et puis il y a aussi une stratégie majeure qui consiste à externaliser les fonctions. L'entreprise ne fait plus ce pour quoi elle avait été créée au début. Là aussi c'est une « gestion du risque » entre guillemets, parce que si j'externalise la fonction si je n'en ai plus besoin ou si je la juge pas assez productive, je peux aussi la jeter. Je vous parle de ces quelques exemples pour vous montrer dans quel milieu nous baignons. Je pense que c'est assez commun à un certain nombre d'entreprises parce que nous sommes allés discuter avec des personnes qui ont connu les mêmes problèmes que nous, mais dans d'autres secteurs d'activité. Tout le monde est logé à peu près à la même enseigne.

A partir de là on peut répondre à la question : « Que devenons-nous dans le travail ? ». Quelles sont les conséquences d'un tel écart entre le discours tenu et les faits réels. Au niveau de l'employé, - ce premier point me paraît important - il se sent trahi dans ses valeurs propres. Il est venu dans cette entreprise avec des valeurs humaines et éthiques assez hautes en général. S'il s'est laissé convaincre et sa rancune n'en est que plus forte puisqu'il se sent vraiment trompé. Les valeurs qu'il portait en lui sont non seulement désavouées pour lui, - c'est déjà difficile à vivre -, mais en plus elles sont dévaluées face à la communauté, parce que l'interface entre l'individu que nous sommes et la communauté qui est l'entreprise et le message qu'elle diffuse à l'extérieur.

Elle a des conséquences sur la place de nous individus avons dans la société. Au début j'étais fier de travailler pour une telle société. Aujourd'hui je me dis. Quand je vais le dire, les gens vont peut-être huer mon choix parce qu'ils ont appris que les médicaments étaient mauvais ou que les essais cliniques s'arrêtent soudainement ou ce genre de choses. L'employé se sent lui aussi pris pour un imbécile. Il est infantilisé. Tous ces discours dont je vous ai parlé visent en fait à infantiliser la personne. Si vous infantilisez quelqu'un vous le soumettez, c'est la même veine. Il est infantilisé non seulement par la haute hiérarchie mais également par ses supérieurs proches qui n'ont pas d'autres choix finalement parce qu'il n'y a pas vraiment de choix idéologique à leur niveau. Ils n'ont pas d'autres choix pour survivre dans ce système que de diffuser aussi le message.

Donc vous avez une personne devant vous qui vous dit être honnête mais qui ne l'est pas. Vous le constatez assez soudainement. Je peux vous dire pour l'avoir vécu, que ça fait assez

mal. L'employé se sent isolé parce qu'on ne partage pas avec lui l'information critique dont il a besoin, parce qu'il ne peut pas être un acteur actif de l'évolution de sa société, il doit faire ce qu'on lui dit de faire, point. Et le paternalisme, maternalisme affichés n'est en fait que du vent. On peut parler presque de salarié orphelin. L'employé se sent déconsidéré parce que sa performance professionnelle réelle n'a pas d'impact, n'a pas d'impact immédiat sur sa capacité à évoluer dans la société. Il n'est ni sa rémunération, ni son avancement. Il n'existe que par sa capacité réelle à faire correctement son travail. Il perd ses repères professionnels. Il y a tellement d'autres facteurs qui viennent parasiter sa propre compétence dans son devenir professionnel, qu'il en arrive à se poser la question de savoir s'il peut lui-même se remettre en question. Il en arrive à penser : peut-être que finalement je ne suis pas si bon, ou peut-être que je ne suis pas à la bonne place pour donner tout ce que j'aurais à donner.

Donc sa compétence, son degré d'implication, sa performance ont peu d'impact au final sur les décisions prises. Le cas extrême c'est que nous étions un centre de recherche qui faisait du bon travail, je le dis tout-à-fait humblement, c'est ce qui nous a été dit par la grande instance dirigeante, mais quelle que soit la qualité du travail que l'on a fourni la décision prise au final est de fermer le site. Parce que la raison de fermer le site n'est pas fonction de notre qualité au travail ni fonction de ce que l'on produit. Donc ça pose là réellement la question du travail. Mon travail devient presque virtuel. Je travaille mais je travaille pour rien, en fait.

Donc en fonction du profil psychologique de l'individu, puisque nous participons ou nous avons grandement participé Annette Dubois et moi à l'organisation de la lutte syndicale mais également à la rédaction d'un livre (par le syndicat) sur le sujet et donc à la récolte de témoignages. Nous avons beaucoup discuté avec des salariés de professions très différentes. En fonction du profil psychologique la personne peut être un esprit très libre, presque artiste je dirais, et dire : écoutez, ce qui se passe ne me convient pas et elle s'en va. Il y en a qui le font. D'autres peuvent tout simplement se soumettre. L'autre façon de changer dans son travail c'est de choisir des stratégies différentes que celles qui sont en lien avec votre propre compétence pour évoluer dans la société, faire de la politique, par exemple.

Et puis le cas extrême, j'en ai vu, c'est la personne qui est totalement démolie. Elle ne comprend plus vraiment qui elle est, si elle a de la valeur ou pas, si elle pourrait rebondir ou pas, la personnalité professionnelle de la personne est détruite. J'ai discuté avec une personne qui me disait qu'elle allait voir un psychologue parce qu'il ne pouvait plus vivre correctement sa vie de famille suite à l'annonce de licenciement, elle ne supportait pas la nouvelle. Quand elle est allée s'inscrire dans un cabinet X de psychothérapie on lui a dit : vous venez de la société, *Merck Serono* ? Tous mes collègues ont leurs cabinets remplis de gens qui viennent de chez vous. Il y a réellement une destruction de l'individu.

Donc en conclusion à propos de la question : « Que devenons-nous dans le travail ? », je peux résumer la situation ainsi. Il y a une dissociation, une césure ou une fracture entre l'individu et son entreprise. Le sentiment d'appartenance est important il est détruit. Il n'y a plus de projet commun, de cause commune. Ce qui est le plus grave, c'est qu'on arrive à un individualisme même pas choisi, c'est-à-dire que la seule solution pour vous pour survivre, ça a été mon cas - j'adore ce que je fais, le travail de recherche, c'est un travail que j'aime faire - , c'est que vous travaillez finalement pour vous, c'est-à-dire vous essayez de trouver, vous

vous concentrez uniquement sur ce que vous aimez faire, il n'y a plus de projet commun. S'il n'y a plus de projet commun je ne vois pas trop comment on peut faire des progrès de société, c'est vrai, mais c'est une manière de survivre. Donc d'un point de vue du contrat moral, des objectifs visés, d'appartenance ou de la compréhension que le salarié a du système, il y a cette césure qui s'opère entre le salarié et son entreprise.

Pour la communauté, il y a une conséquence très grave aussi : il y a une perte du savoir et des cerveaux. Entre les gens qui souhaitent finalement changer de filière donc qui gardent leurs compétences et leurs connaissances scientifiques avec eux et s'en vont dans d'autres voies ou alors dans d'autres pays, c'est une perte directe de connaissances pour le pays, la région. La personne part avec sa connaissance et n'en fait plus rien. Beaucoup d'ingénieurs et de chercheurs changent de vie parce que le sentiment d'étouffement, par exemple, est une composante importante des choix qu'ils font après l'expérience d'irrespect et d'étouffement. On le voit bien, c'est clair et net. Donc voilà... pour « Que devenons-nous dans le travail ? ».

En conclusion, je voulais juste mettre en lumière quelques idées sur la question de « Que devient le travail par lui-même ? ». Il s'avère que le rôle d'une entreprise de recherche, pharmaceutique ou autre, on peut élargir le champ, c'est de produire de la connaissance et puis de trouver des moyens techniques ou technologiques, ou péri-scientifiques, d'améliorer la société à laquelle appartient cette compagnie. La compétence première, qui est historiquement celle de l'entreprise, ne devient plus qu'une option parmi d'autres dans le choix que fait l'entreprise pour survivre. Evidemment le parmi d'autres est bien plus réel que la compétence première en général. Le parmi d'autres c'est la gestion d'une richesse financière. Aujourd'hui c'est la première voie stratégique que ces compagnies choisissent. Elles abandonnent leur compétence première qui est la recherche pour se diriger vers la gestion d'un patrimoine.

Alors on peut acheter de la recherche avec de la gestion de patrimoine, néanmoins ce n'est pas tout-à-fait la même qualité parce que là, on réfléchit à court terme et une recherche à court terme c'est un non-sens, ça ne veut rien dire. Produire de la richesse financière devient l'objectif numéro un. Donc que devient le travail de recherche dans ce cas-là ? Eh bien il disparaît tout simplement, ce n'est pas très compliqué, les valeurs qu'il représentait aussi disparaissent. Donc la recherche privée, je l'ai réalisée vraiment ces dernières années, quand elle existe encore dans une entreprise privée telle que celle dans laquelle je travaillais, en fait elle n'est qu'en sursis, chaque six mois le projet sur lequel vous travaillez peut disparaître et vous avec d'ailleurs, quelle que soit votre qualité de produire des résultats. Quand elle perdure, comme elle a perduré quatre ans en fait, on s'aperçoit qu'elle est vide de sens. C'est une façade, une vitrine, une plaquette publicitaire. Nous faisons de la recherche, et voilà ce que devient le travail. Notre travail, qui était censé avoir un rôle dans la société quand même relativement important, n'est en fait qu'une façade commerciale.

Donc, pour la communauté, le travail de recherche et de développement à long terme, la fonction communautaire de l'entreprise disparaît. Dans ce cas précis elle était quand même de soigner, et cette fonction disparaît aussi.

N.B. Le texte est la retranscription de l'intervention de Julien Fabrègue lors du Séminaire du Collège International de Philosophie à Genève en 2013. Nous remercions la personne qui a fait le travail de retranscription.